

## Nätverk, föräldrar och motivation

- En studie om vuxenrekrytering inom Finlands Svenska Scouter rf

Annica Sigfrids, 38881

Avhandling pro gradu i sociologi

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Handledare: Dan Sundblom

Åbo Akademi

Åbo 2019

Ämne: Sociologi	
Författare: Annica Sigfrids	
Arbetets titel: Nätverk, föräldrar och motivation - En studie om vuxenrekrytering inom Finlands Svenska Scouter rf	
Handledare: Dan Sundblom	
<p>I avhandlingen undersöks vuxenrekrytering inom Finlands Svenska Scouters förbund (FiSSc). Som grund för analysen har ett block uppbyggt av tre teorier fungerat. Den första teorin berör nätverk och vikten av svaga och starka länkar vid rekrytering. Den andra behandla motivation, samt den sista teorin som handlar om HRM-metoder och hur implementering av dessa kan påverka frivilligorganisationer och vuxenrekryteringen positivt.</p> <p>Syftet med denna avhandling pro-gradu är att beskriva hur ledarsituationen i FiSSc ser ut i dagsläget, samt vilka insatser som görs på vuxenrekrytering. Baserat på undersökningen, tas även åtgärdsförslag fram för hur scoutkåerna och FiSSc kunde motverka ledarbrist.</p> <p>Undersökningen har genomförts i form av nio intervjuer med kårchefer av den totala populationen på 61 kårchefer, alltså fungerar cirka 15 procent av totalpopulationen som sampel för undersökningen. Utöver intervjuerna har en observation av en workshop gällande samma tema fungerat som kompletterande material.</p> <p>Resultatet från undersökningen visar att ledarsituationen scoutkåerna emellan är väldigt olika. Det finns underlag för att göra en indelning i tre huvudkategorier: kårer med god ledarsituation, kårer med ledarbrist, samt kårer med ohållbar situation på sikt. En väsentlig fråga som väcks i genomförandet av undersökningen är hur "ledare" definieras. I praktiken finns det ingen tydlig linjedragning för vem som fungerar som ledare som alla kårer följer. Undersökningen visar även att nätverksrekrytering är den mest använda formen av rekryteringsmetod för att rekrytera vuxna. Något förvånande är den stora satsningen på rekrytering av föräldrar, som även den ofta är en form av nätverksrekrytering.</p> <p>Ett av de främsta åtgärdsförslagen är att förändra vuxenrekrytering inom scoutingen till mera uppdragsspecifik samt basera den på punktinsatser. Tidsbrist framstår som ett problem många kårer måste tampas med. Genom att synligare erbjuda möjligheten att endast ställa upp för en viss tidsfrist är det möjligt att flera skulle vara villiga att ställa upp.</p>	
Nyckelord: vuxenrekrytering, nätverk, frivilligorganisation, FiSSc, motivation, scouting, ledare, HRM	
Datum: 15.11.2019	Sidantal: 66

## Innehåll

1. Inledning .....	1
2. Frivilligorganisationer .....	3
2.1 Organisation eller förening? .....	3
2.2 Scouting som rörelse .....	5
3. Scoutrörelsen .....	8
3.1 Scoutingens historia .....	8
3.2 Scoutrörelsen idag .....	9
3.3 Finlands Svenska Scouter rf – FiSSc .....	10
3.4 Scouting för vuxna .....	14
4. Tidigare forskning och teori .....	16
4.1 Organisatoriska faktum och styrbara egenskaper .....	16
4.2 Human Resource Management .....	19
4.3 Nätverksteori .....	21
4.3.1 Nätverkens betydelse vid rekrytering .....	22
4.3.2 Svaga eller starka band vid rekrytering .....	22
4.4 Motivation .....	24
4.4.1 Förändringar i motivationsfaktorer .....	25
4.5 Problemformulering .....	26
5. Metod och data .....	28
5.1 Val av insamlingsmetod .....	28
5.2 Intervju som metod .....	28
5.3 Analysmetod .....	30
5.4 Datainsamling .....	31
5.5 Forskningsmaterial .....	32
5.6 Etiska överväganden .....	34

6. Analys .....	34
6.1 Vem är ledare?.....	35
6.2 En insikt i kårerna.....	37
6.3 Kårens ledarsituation .....	39
6.3.1 Kårer med god ledarsituation.....	40
6.3.2 Kårer med ledarbrist .....	42
6.3.3 Kårer med ohållbar ledarsituation på sikt .....	43
6.4 Rekrytering av vuxenledare.....	45
6.4.1 Nätverkens påverkan på rekrytering .....	45
6.4.2 Föräldrarekrytering .....	48
6.4.3 HRM-metoder som verktyg för kårerna .....	52
6. 5 Analys av workshop .....	55
7. Sammanfattande diskussion .....	56
7.1 Åtgärdsförslag för ledarbrist.....	59
Litteraturförteckning .....	62
Bilaga 1: Intervjuguide.....	

## **Begreppsförklaring**

FiSSc – Finlands Svenska Scouter rf

FS – Finlands Scouter

Scoutkår – den lokala föreningen

WOSM - World Organization of the Scout Movement WAGGGS –

World Association of Girl Guides and Girl Scouts Vargunge – scout i

åldern 7–9 år. Yngsta åldersgruppen som omfattas av scoutprogrammet

Äventyrsscout – scout i åldern 10–12 år.

Spejarscout – scout i åldern 12–15 år.

Explorerscout – scout i åldern 15–17 år.

Roverscout – scout i åldern 18–22 år.

Ledare – enligt scoutprogrammet är en scoutledare en person som är 23 år eller äldre.

Vargungeledare/VU-ledare – ledare för barngrupp

Triomodell – Modell för ansvarsfördelning mellan de tre ledare som fungerar som kårchef, programchef och uppdragschef inom kåren. Trion leder scoutkårens verksamhet.

Förläggning – ett kortare läger, ofta över en helg.



## 1. Inledning

Vi lever i en värld med snabbt tempo. En värld där gårdagens idoler röstas ner i dag och ”gamla” begrepp ställs på huvudet.... Dagens ungdom växer upp med massmedia och ett enormt utbud av nyheter och underhållning. Vilket resulterar i en tidigare ”mognad”, krav på realistisk förankring i verkligheten och en passiv åskådarroll.... Scoutrörelsen måste leva med i nuet, ständigt pröva nya grepp och begrepp i programmet. Det är vad som gjorts nu. (Gustafson 1968, 7)

Så skrev Bengt Gustafson år 1967 i Sverige (Gustafson 1968, 7). Ur citatet kan man förstå att samhället är i ständig förändring, där bland annat teknologin tar allt större plats i vardagsbilden och konkurrerar med bland annat frivilliga organisationer. Detta är verklighet även idag, cirka 50 år senare, och sannolikt även i större utsträckning än i slutet av 1960-talet. Det kan bli svårt för scoutrörelsen att profilera sig ifall den inte hänger med i utvecklingen. För att undvika detta har rörelsen genomgått rationaliseringsprocesser. En rationaliseringsprocess är enkelt sagt då organisationer bygger strategier som baserar sig på de alternativ som är de mest effektiva för att nå de uppställda målen (Boglund, Eliaeson, & Månson 2014). En rationaliseringsprocess som scoutrörelsen ofta genomgår är då nya organisationsstrukturer skapas, för att på bästa möjliga sätt föra organisationen framåt. En annan aspekt inom scoutrörelsen som genomgår en rationaliseringsprocess, och kanske än mer en professionalisering, är rekryteringsprocessen av nya medlemmar.

Fritid är något finländare värdesätter högt (Hanifi 2019). Ett sätt att spendera fritiden är genom att vara föreningsaktiv, till exempel som scout inom scoutrörelsen. Scoutrörelsen är en global organisation som är uppbyggd på två världsorganisationer som arbetar mot samma mål, ur lite olika vinklingar. I denna avhandling kommer jag att fokusera på scouting och mer specifikt Finlands Svenska Scouters förbund (FiSSc). Inom scoutingen är ett av de största hoten att medlemsantalet avtar, och det utgör även en av de främsta utmaningarna (Londen 2010, 300; Berg & Sandberg 2008, 112). Den nyaste statistiken som finns gällande förbundsmedlemmarna är från 31.07.2019. Vid detta datum bestod förbundet av 3958 inskrivna medlemmar (Finlands Scouter u.d.a).

Då man kontrollerar för skillnaden till fjolåret, vid samma tidpunkt, har en negativ förändring i det totala medlemsantalet skett på -3,3 procent (Finlands Scouter u.d.a). Ofta är det inte brist på barn och unga som vill delta, utan det som betonas är bristen på lämpliga vuxna ledare som upprätthåller verksamheten (Berg & Sandberg 2008, 115). På grund av ledarbrist finns det en riska att kårer tvingas minska på verksamheten, eller till och med i värsta fall avsluta kåren, ifall det inte finns några eldsjälar som tar över. Ledarna, som alltså är volontärer är scoutkårernas främsta, och enda resurs då det gäller verkställandet av verksamheten (Schlesinger, Klenk, & Nagel 2015, 193; Harju 2003, 123). För att få en djupare förståelse för vad en volontär är krävs det en begreppsförklaring. Att fungera som volontär innebär att personen förbinder sin tid och energi till att arbeta för organisationen utan att få någon monetär eller materiell ersättning (Akintola 2011; Harju 2003, 118). Alltså måste frivilligorganisationer försöka rekrytera personer som är villiga att utföra arbete utan någon ekonomisk fördel, vilket innebär att personer som utför frivilligarbete motiveras av något annat.

År 2015 gjorde Finland Svenska Scouter en kårturné<sup>1</sup> där de besökte 47 av det dåvarande totala antalet 56 kårer som klassades driva en betydande verksamhet. Betydande verksamhet definierades inför turnén som en kår bestående av mer än 20 medlemmar. En del kårer tackade nej (11 stycken), vilket är orsaken till att alla kårer inte besöktes. Under turnén kom det fram att många kårer upplever ledarbrist, och att vuxenrekrytering är något som uppfattas som en svår uppgift (Böckelman, Gunst, Toivonen, & Wassholm 2016). Det främsta utvecklingsprojektet som kårerna då visade sig arbeta med var ledarrekrytering (Böckelman m.fl. 2016, 14). Då en kår upplever ledarbrist lider även den övriga verksamheten i kåren, eftersom det inte finns tillräckligt med ansvariga personer som kan utveckla och leda den. Till att börja med behövs en förklaring av begreppet ledarbrist. Ledarbrist innebär att en kår inte har tillräckligt med ledarresurser för att upprätthålla verksamhet. En kår som har många registrerade vuxenledare kan ändå uppleva ledarbrist. Begreppet ledarbrist knyts lätt tillbaka till resurser. Om en kår med flera registrerade ledare upplever ledarbrist, innebär det att

---

<sup>1</sup> Under kårturnén besökte Finlands Svenska Scoutförbund nästan alla de kårer som tillhör förbundet. Kårturnén innebar att förbundet åkte runt till kårerna och förde diskussion om kårernas välmående och situation för att kartlägga den allmänna situationen inom förbundet. Genom denna satsning hoppades förbundet kunna ge ett bättre och mer riktat stöd åt kårerna och deras verksamhet.



ledarna inte är aktiva och inte har åtagit sig någon ledaruppgift. Då faller ansvaret för verksamheten ändå på några få ledare.

Det finns en hel del forskning om volontärarbete i så kallade icke-vinstdrivande organisationer (eng. non-profit organization), alltså organisationer där de som är volontärer utför någon form av, ofta samhälleligt, arbete. En organisation av denna typ bedriver icke-ekonomiskt vinstdrivande verksamhet som ofta är att erbjuda någon offentlig service (Collins English Dictionary u.d.). Forskning om icke-vinstdrivande organisationer går att tillämpa på den typens frivilligverksamhet, som scoutingen, som bedrivs i Norden till viss mån, men det går inte att dra likhetstecken mellan organisationerna. Offentlig service är inte det primära som scoutverksamheten går ut på, vilket det ofta är i icke-vinstdrivande organisationer. Kärnan i scoutverksamheten är att erbjuda program och aktiviteter för barn och unga som bidrar till den personliga utvecklingen och att bli aktiva medborgare (Partio - Scout u.d.b; Scouts u.d.b).

Scoutrörelsen är en organisation i ständig förändring. Aspekten jag kommer fokusera på i denna avhandling är vuxenrekrytering inom FiSSc och ledarbrist. Jag kommer utreda vilka metoder scoutkårer använder sig av i en rekryteringsprocess, samt se på processen ur olika synvinklar. Till att börja med diskuterar jag begreppen förening och organisation, samt scoutrörelsen och FiSSc, för att ge en bättre insikt i vad scouting egentligen är samt hur förbundet fungerar. Sedan lyfter jag upp teori för att skapa en grundläggande teoretisk bas att basera analysen på. Jag bygger avhandlingen kring ett block av tre teorier för att få ett heltäckande underlag för undersökningen: nätverksteori, rekryteringsteori och motivationsteori. Avhandlingen utmynnar i en analys och diskussion och jag tar även upp åtgärdsförslag som baserar sig på denna undersökning.

## 2. Frivilligorganisationer

### 2.1 Organisation eller förening?

Människor har alltid organiserat sig för att tillsammans uppnå gemensamt uppsatta mål. Hur organiseringen sker har dock förändrats över tid. En organisation kan defi-

nieras som en social enhet vars syfte är att uppnå specifikt uppställda mål genom medveten organisering av verksamhet och människor (Etzioni 1972, 9-11). Etzioni (1972) lyfter upp tre karaktäriserande drag för organisationer. Det första karaktäriserande draget är att det måste finnas någon form av planerad arbetsfördelning. Det andra är att det finns någon form av maktcentra som kontrollerar huruvida organisationen förverkligar sitt syfte, samt lägger upp målen och strategin för organisationen. Ett typexempel på detta maktcentra är den högsta ledningen inom en organisation, som styr organisationen i önskad riktning och som även kan omstrukturera vid behov. Det tredje draget Etzioni (1972, 10) lyfter upp, som karaktärsdrag av en organisation, gäller personerna inom organisationen och omstrukturering av dem. För att effektivast nå de uppsatta målen bör omstruktureringar i arbetsfördelningen vara möjliga. Alltså, det är viktigt att det är möjligt att allokera om resurserna. Bland annat genom dessa drag som en organisation antar skiljer den sig från övriga sociala enheter, eftersom det finns en större kontroll över organisationen och verksamheten som utförs.

Det är viktigt att skilja på organisation och förening. En organisation har ofta ekonomisk vinst som ett av de uppställda målen, vilket en förening inte har och som också är något som karaktäriserar frivilligorganisationer. För att klargöra skillnaderna mellan dessa två krävs även en definition på förening. En förening är, på samma sätt som en organisation, ett sätt genom vilket människor samordnar sig för att uppnå vissa mål eller bedriva en viss verksamhet. Enligt den finska föreningslagen får föreningar bildas för att organisera en grupp till att gemensamt fullfölja ett ideellt syfte (Finlex, 1989/503), med begränsningen att inte gälla sammanslutningar med syfte att generera ekonomisk vinst åt medlemmarna. I denna avhandling pro gradu använder jag mig av begreppet frivilligorganisation för scoutkårer eftersom det är frivilligarbete som utförs av de vuxna ledarna. De facto är scoutkårer i Finland registrerade som föreningar, jag använder alltså begreppet frivilligorganisation och förening synonymt i förhållande till diskussionen kring scoutkårer. En frivilligorganisation är alltså en organisation som är registrerad som en förening, eftersom dess huvudsyfte är att organisera en grupp människor utan att generera vinst.

I Norden har frivilliga organisationer stor inverkan på hur samhället utvecklas (Vogel, Amnå, Munck, & Häll 2003), samtidigt som frivilliga organisationer kan ses som en organisering av välfärdsproduktionen (Ekström 1995). Enligt Ahrne (1994a) kan tre olika samhällssfärer urskiljas, och genom medlemskap inom diverse organisationer

knyter människorna i ett samhälle an till dessa sfärer. Samhällssfärerna bygger på organisationer av olika slag. De tre samhällssfärerna är *staten*, *marknaden* och *civilsamhället*. Av dessa tre är det den sistnämnda som är av intresse för denna avhandling. Det finns olika typer av tillhörighet beroende på vilken samhällssfär det gäller, och det är även typen av tillhörighet som beskriver hurdan organisationstyp det är frågan om.

Staten är en tillgjord organisationsform och går att jämföra med ett lapptäcke, där olika organisationsformer, från olika tidsepoker överlappar varandra (Ahrne 1994a). En stat tillhör man genom ett kontrollerat och reglerat medborgarskap. Som organisationsform är en stat stillastående då den är kopplad till ett geografiskt territorium. Staten kan heller inte själv välja medlemmar, utan medlemskap fås via medborgarskap som i sin ursprungliga natur är medfött, men som i dagsläget även kan uppnås via t.ex. beviljat medborgarskap. Marknaden som samhällssfär är aningen svårare att greppa eftersom marknaden i sig inte byggs upp av organisationer. Marknaden baserar sig främst på växelverkan som sker mellan diverse organisationer.

Civilsamhället är den sista samhällssfären, och är ett begrepp som har flera olika definitioner. Till exempel likställer Göransson (2005, 37) civilsamhället med tredje sektorn, medan Harding (2012, 21) menar att det utgörs av en mångfald av nätverk och olika typers organisationer, allt från stora transnationella fackförbund till lokala hobbyföreningar. Syftet här är trots allt inte att utreda vad civilsamhället innebär. Frivilliga organisationer är enligt Ahrne (1994a, 41-43) en av de organisationstyperna som bäst kännetecknar civilsamhället. En frivilligorganisation tillhör man genom medlemskap. Oftast är det de som redan tillhör den frivilliga organisationen som avgör huruvida en ny person är berättigad ett medlemskap eller ej i organisationen.

## 2.2 Scouting som rörelse

Allmänt talas det om scouting som en scoutrörelse då det syftas på hela scoutverksamheten runt om i världen. Social rörelse är ett vedertaget begrepp inom sociologi, men scoutrörelsen är ingen regelrätt sådan. Formen av sociala rörelser ser idag annorlunda ut än tidigare, och nya sociala rörelser skiljer sig från gamla i det att de bygger på informaliteter mellan människorna och nätverken, meningsskapande och identitet, samtidigt som de är formlösa (Papakostas 2011; Papakostas 2003, 5-8). En social rörelse

se kan ses som många organisationer, eller grupper, som tillsammans bildar rörelsen. Scoutingen består visserligen av många olika scoutkårer och förbund runt om i världen, men kan inte ses som en ny social rörelse eftersom dessa är strukturerade på lösa nätverk, till skillnad från scoutingen som är en gammal institutionaliserad rörelse, med klara strukturer. Scoutingen har två takorganisationer och en fastare struktur. En annan skillnad är att sociala rörelser främsta mål är att få till stånd politisk, social eller kulturell skillnad medan det inte kan sägas vara scoutrörelsens.

Det som även är viktigt att beakta i diskussionen kring scoutrörelsens karaktär är vilken form gemenskapen har. Det finns öppna och slutna gemenskaper, och scoutingen går under den tidigare. Scouting kan anses vara en öppen gemenskap eftersom alla som vill får gå med, och det finns inte heller några skrivna former av initieringsritualer. Överlag är den öppna formen av gemenskap vanligare än slutna. Slutna gemenskaper kan innebära någon form av avskildhet från övrigt samhälle, Hare Krishna är ett exempel på en sluten gemenskap som Snow m.fl. (1980, 795-797) lyfter upp för att demonstrera hur en sluten gemenskap kan kräva avskildhet. Andra exempel på slutna gemenskaper är t.ex. hemliga sällskap, till vilka man blir inbjuden och alla medlemmar måste godkänna den nya personens medlemskap. Det är inte i samma utsträckning lika extrema typer av slutna gemenskaper som Hare Krishna, och ofta måste personerna tillhörande dessa sällskap inte binda sig till någon avskildhet från resterande samhälle. Scoutingen kunde alltså utgående från dessa begrepp definieras som en institutionaliserad rörelse som byggs upp av föreningar och har en karaktär av öppen gemenskap.

Scouting är en typ av en frivilligorganisation, där scoutkåren bestämmer om medlemskapet. En tyngdpunkt inom *Scoutingens strategi 2019-2020* är att göra scouting tillgänglig för alla, oberoende till exempel etnicitet, religion eller funktionsvariation (Partio - Scout 2019). Däremot måste de som går med i scouten avlägga scoutlöftet efter en tid som scout, vilket förbinder personen att följa scoutingens värderingar och ideal. Scoutlöftet kunde därför ses som en form av rit som utförs då en person gått med i scoutingen, och kunde möjligen liknas vid en initieringsritual. Ifall man inte är beredd att avge scoutlöftet och följa scoutidealen samt värderingarna, är det knappast rätt frivilligorganisation för personen att ansluta sig till. Huruvida en person får fortsätta inom scoutingen, utan att avlägga scoutlöftet är oklart. I scoutlöftet idag lovar personen att älska sin egen gud, sitt land och mänskligheten samtidigt som hen lovar att följa scoutidealen i livet (Finlands Svenska Scouter u.d.e). Det scoutlöfte som idag gäller är

anses vara förlegat av många, och därför håller Finlands Scouter (FS) och FiSSc på att utarbeta ett nytt löfte som fortsättningsvis följer samma värderingar, men som inte skulle vara bundet till till exempel tro på det sättet det är idag (Finlands Svenska Scouter u.d.e; Finlands Svenska Scouter u.d.g). Genom att förnya scoutlöftet och omarbeta anknytningen till bland annat tro möjliggörs hobbyn för flera, då fler kan identifiera sig med löftet. Då en person avger scoutlöftet lovar hen att följa scoutidealen, som bland annat innebär att respektera andra, utvecklas som människa, främja vänskap över gränserna och att ta hand om naturen.

Ekström (1995, 184) liknar scoutrörelsen vid en typ av frivilligorganisation som profilerar sig genom att det inte endast är en organisation, utan att scouting även fungerar som en livsstil. Det är just genom värderingarna och scoutidealen som scoutingen kan fungera som en livsstil, då personer anammar värderingarna och idealet till livet utanför frivilligorganisationen.

En av scoutversamhetens främsta uppgifter är att fostra och stöda unga i deras utveckling samt att hjälpa unga att utvecklas till aktiva samhällsmedborgare (Partio - Scout u.d.d). För att uppnå detta har scoutingen utvecklat det som kallas ”mål för fostran”, vilket är ett redskap som uttrycker det som styr verksamheten (Partio - Scout u.d.c). De allmänna målen definieras enligt följande:

Scoutingen är en mångsidig fritidsverksamhet som avser att stöda individens utveckling med hänsyn till den mänskliga utvecklingens olika skeden och individuella särdrag. En individ som fått ta del av scoutfostran fungerar aktivt och på ett ansvarskännande sätt i förhållande till sig själv, andra människor, samhället och miljön. Scouter tillägnar sig färdigheter, kunskaper, attityder och värderingar som hjälper dem att leva ett rikt och fullvärdigt liv. (Partio - Scout u.d.c)

Då man läser formuleringen för de allmänna målen kan det som Ekström (1995) talar om urskiljas, att scoutrörelsen fungerar som en livsstil snarare än endast en fritidsaktivitet. Att till exempel utvecklas som människa är inte något som endast sker inom ramen för fritidsverksamheten, utan det tar personen med sig till vardagslivet. Bland annat på detta sätt kan en scout anamma scoutingens ideal och värderingar i livet utanför föreningen.

Det andra som kännetecknar scoutrörelsen, och hur scouting kan implementeras som en del av vardagen, är valspråket ”Var redo”. På denna uppmaning svarar scouten ”Alltid redo”. Valspråket visar på den inställning som råder inom scoutrörelsen och att scouten alltid är beredd att hjälpa och göra hens uppgifter (Partio – Scout u.d.a). Det är troligen även är något som de flesta scouter anpassar till den egna vardagen.

I nästa kapitel lyfter jag upp scoutingens historia och hur scoutingen ser ut idag. Jag kommer även ge en inblick i hur FiSSc fungerar och är uppbyggt samt ta upp vad det innebär att vara scout som vuxen.

### 3. Scoutrörelsen

#### 3.1 Scoutingens historia

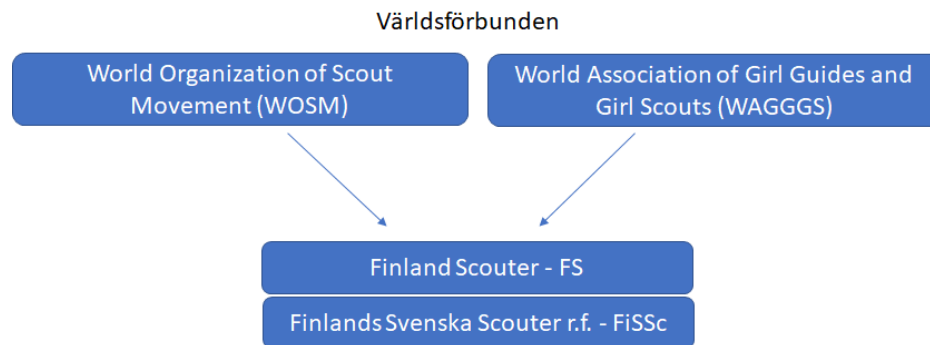
Sommaren 1907 i England, anordnades ett läger av Lord Robert Baden-Powell (känd som B-P inom scouten), vilket var början till scoutrörelsen. B-P ansåg att pojkarna på hemorten behövde något att sysselsätt sig med för att inte hamna i bråk och svårigheter, och ville därför dela med sig av sina egna kunskaper han hade fått genom tjänstgöring inom militären. Detta innebar att lära ut färdigheter för att klara sig ute i naturen och att vårda om naturen, samt olika typer av grupp och ledarskapsförmågor, och det är just detta som ännu idag fungerar som grund för scoutingen (Finlands Svenska Scouter u.d.a; Scouts u.d.c). Metoderna han använde visade sig populära, och strax efter lägret skrev B-P boken ”Scouting for Boys”, som har sålts i över 100 miljoner exemplar och är således en av de mest sålda böckerna genom tiderna (Scouts u.d.b). Det är här scoutingen för första gången såg ljuset, och har sedan dess vuxit till att vara en av de största globala frivilliga ungdomsrörelserna som existerar idag. Scoutrörelsen har över 50 miljoner medlemmar i över 170 länder (Scouts u.d.a). Under scoutingens dryga 110 år, har verksamheten hunnit utvecklas många gånger om, och även i olika riktningar.

### 3.2 Scoutrörelsen idag

Det finns två världsförbund för scouting idag. Det ena världsförbundet är *World Organization of Scout Movement* (WOSM), vars huvudsakliga uppgift är att främja sammanhållningen och förståelsen om scouting och dess grunder (WAGGGS, u.d.). WOSM inkluderar alla scouter, både pojkar och flickor. *World Association of Girl Guides and Girl Scouts* (WAGGGS), det andra världsförbundet, är den största frivilliga rörelsen som arbetar för att utbilda kvinnor och flickor runt om i världen i ledarskap. Förbundet hjälper också individerna att utvecklas till deras fulla potential (WAGGGS, u.d.).

Det finns över 50 miljoner scouter runt om i världen som alla tillhör ett nationellt scoutingförbund. I Finland verkar det nationella förbundet Finlands Scouter. De cirka 50 miljoner scouterna är alla medlemmar i WOSM. I vissa länder är scouterna endast registrerade i WAGGGS, och räknas inte med i de 50 miljonerna. Det verkliga antalet scouter är alltså högre än 50 miljoner. För tillfället finns det 170 nationella scoutingförbund runt om i världen; ytterligare åtminstone 58 länder (eller regioner) utövar scouting. Endast länder som har ett nationellt scoutingförbund kan tillhöra WOSM. Därför är inte dessa 58 länder registrerade i WOSM (Scouts u.d.a).

I Finland verkar centralorganisationen Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry (FS) som ser till att världsförbundens målsättningar och principer följs i den finländska scoutverksamheten (Finlands Svenska Scouter rf., u.d.c). Går man med i scoutingen i Finland blir man automatiskt medlem i FS, eftersom alla kårer tillhör denna takorganisation. Den svenskspråkiga scoutingen i Finland leds dock av Finlands Svenska Scouters förbund (FiSSc), som förverkligar FS:s verksamhet på svenska i Finland. Det är just FiSSc som jag har valt att fokusera på i denna avhandling. Scoutingens organisatoriska uppbyggnad i Finland tydliggörs i figur 1 nedan.

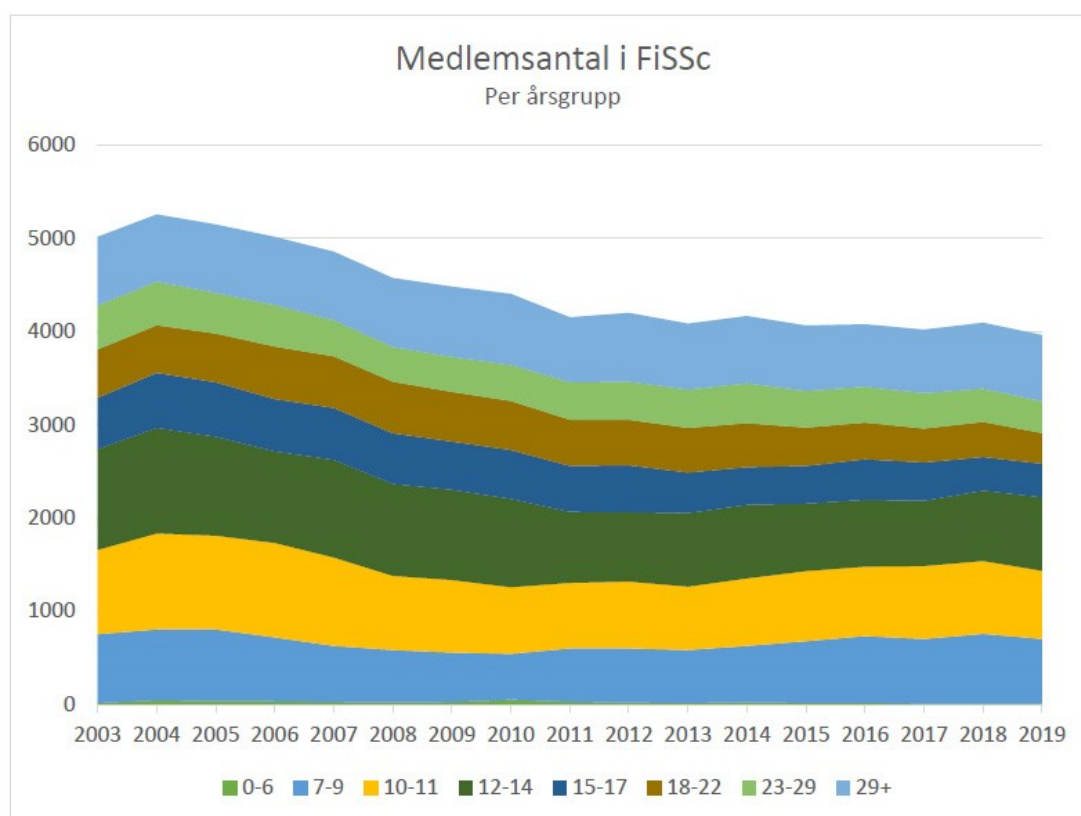


Figur 1 – Scoutverksamhetens uppbyggnad i Finland

### 3.3 Finlands Svenska Scouter rf – FiSSc

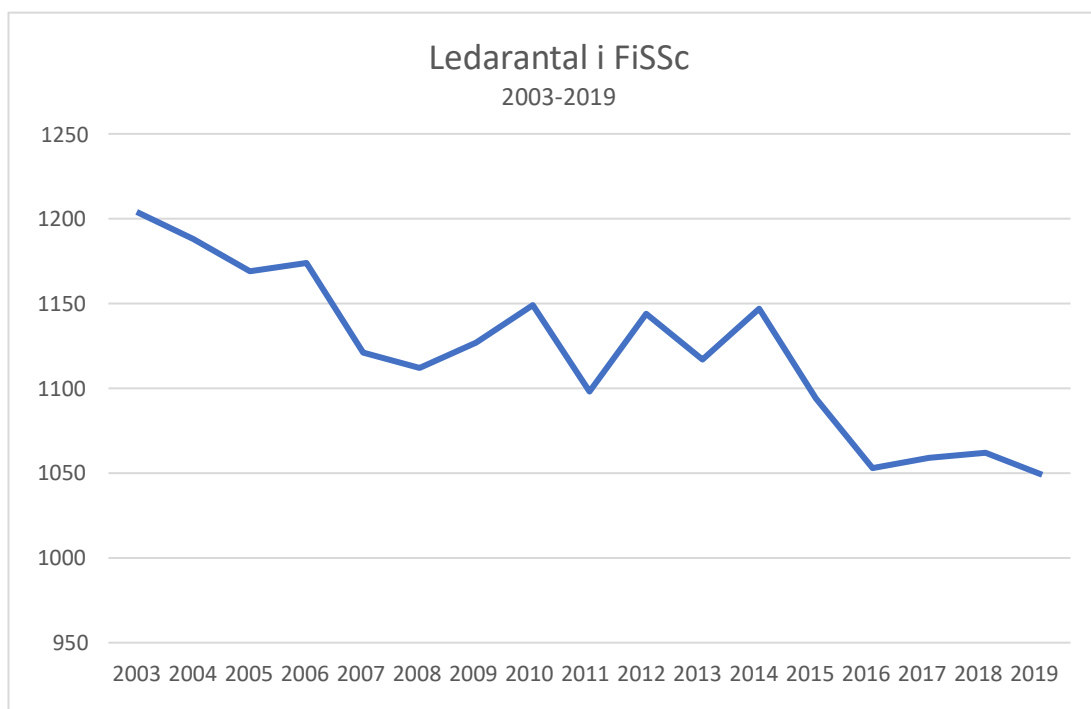
FiSSc förverkligar scouting på svenska i Finland. Samtidigt som förbundet är medlem i takorganisationen Suomen partiolaiset – Finlands scouter, är det en självständig organisation. Förbundets främsta uppgift är att stöda Svenskfinlands scoutkårer och deras verksamhet. Inom FiSSc finns det 61 aktiva medlemskårer, och ca. 4000 scouter (Finlands Svenska Scouter u.d.f). Figur 2 nedan visar hur det totala medlemsantalet i FiSSc har utvecklats över tid. Antalet medlemmar baserar sig på personer som är inskrivna i medlemsregistret alltid den 31.07 det året. I statistiken ser man en tydlig minskning i medlemsantalet över tid. Minskningen har heller inte avtagit med tiden.





Figur 2: Medlemsantal i FiSSc. Statistiken är hämtad från Finlands Scouters databas (u.d.a).

Något som är intressant är hur ledarantalet har förändrats över tid. I figur 3, på följande sida, visualiseras just specifikt ledarantalet. I denna figur har jag slagit ihop åldersgrupperna 23–29 år och 29+ till en och samma grupp, eftersom det är det totala antalet ledare som är intressant för undersökningen.



Figur 3: Totala ledarantalat i FiSSc över tid. Statistik hämtad från Finlands Scouters databas (u.d.a)

Under åren 2014–2016 har det totala ledarantalet minskat kraftigt. Det sjunkande antalet ledare, och scouter överlag, kan vara en av orsakerna till att det under de senaste åren lagts ett allt större fokus på rekrytering av alla åldersgrupper. Det större fokuset på rekrytering kan också ses som ett av de verktyg som utvecklats i samband med strukturförändringarna inom förbundet. Vuxenrekrytering har fått speciellt mycket uppmärksamhet inom förbundet under de senaste åren. Detta kan ses som ett svar på ledarbristen som visade sig vara ett överhängande temat under kårturnén 2015.

År 2005 skedde en omstrukturering av förbundets uppbyggnad. Från att ha varit uppbyggt på sju registrerade distriktsorganisationer utgjordes förbundet nu av fem regioner. Regionerna har liknats vid funktionella enheter inom FiSSc (Berg & Sandberg 2008). Orsaken till att denna omorganisering ägde rum beror på takorganisationen FS:s omstrukturering. FS:s omstrukturering berörde dock endast den finskspråkiga verksamheten och därför kan det sägas att FiSSc:s omstrukturering skedde baserat på eget initiativtagande. Målet var att göra arbetsfördelningen mer jämnfördelad, samt att få till stånd ett bättre samarbete regionerna emellan (Berg & Sandberg 2008).

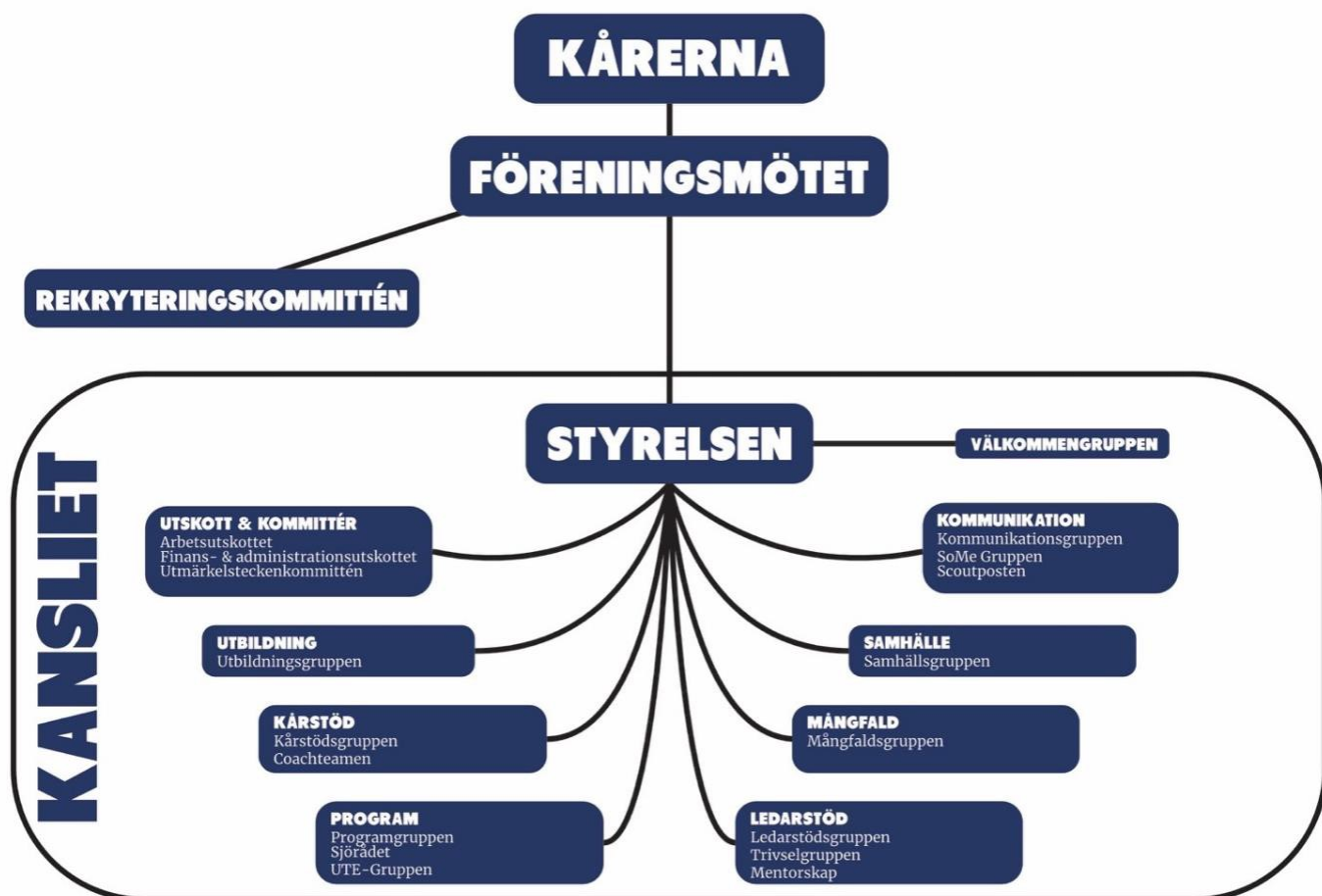
Efter 2005 har det skett en till förändring i organisationsstrukturen. I dagsläget är FiSSc uppbyggt av så kallade kårteam. Alla scoutkårer i FiSSc ingår i något av de 13 kårteamen som förbundet utgörs av. Denna nya organisationsstruktur togs i bruk hösten 2016 med syftet att förbättra stödet åt scoutkårerna (Finlands Svenska Scouter u.d.b). Genom en organisering av förbundet i kårteam hoppades man på ett ökat samarbete grannkårerna emellan och att grannkårerna enklare skulle ge stöd åt varandra. En annan aspekt var att förbundet ville skapa verktyg för att bättre klara av att stöda kårerna på de olika orterna. Genom reformen skapades bättre möjligheter för att stöda kårerna på ett mer hanterbart sätt.

	Orter
Kårteam 1	Borgå, Lovisa, Sibbo
Kårteam 2	Helsingfors
Kårteam 3	Helsingfors
Kårteam 4	Helsingfors
Kårteam 5	Esbo
Kårteam 6	Karis, Ingå, Kyrkslätt
Kårteam 7	Hangö, Ekenäs, Kimitoön
Kårteam 8	Pargas, Åbo
Kårteam 9	Åland
Kårteam 10	Vasa och söder om Vasa
Kårteam 11	norr om Vasa
Kårteam 12	Jakobstad
Kårteam 13	norra Österbotten

Figur 4 – FiSSc:s olika kårteam och orterna som ingår i kårteamet

Figur 4 visar fördelningen av scoutkårerna i de olika kårteamen. Här framgår det att indelningen främst är baserad på geografiskt läge. Det som även tagits i beaktande är att alla kårteam ska vara ungefär lika stora. På grund av huvudstadsregionens stora antal scoutkårer finns det tre kårteam i Helsingforsregionen.

I figur 5 illustreras hur organisationen är uppbyggd idag. Kårerna är det högsta beslutande organet, och det är på föreningsmötet som beslut gällande organisationen och dess riktning tas. Under kårerna och föreningsmötet jobbar sedan styrelsen och de olika utskotten.



Figur 5 – FiSSc:s organisationsstruktur. (Finlands Svenska Scouter 2019)

### 3.4 Scouting för vuxna

Fastän scoutrörelsen är en av de största ungdomsorganisationerna i världen, med målgruppen 7–22 åringar (Partio - Scout u.d.e), är alla åldrar välkomna med. Huvudsakligen är det de unga som sköter om och planerar verksamheten i kåren, men det behövs även aktiva vuxna personer som stöder de unga i förverkligandet av den. Som vuxenledare fungerar man från och med då man fyllt 23 år och inte längre ingår i någon av scoutprogrammets åldersgrupper. Efter roverscoutåldern flyttas man automatiskt upp

till vuxenledare. Ytterligare en aspekt av att vara vuxenledare är att fostra ungdomar till engagerade unga vuxna som bidrar till att skapa ett jämställt och fredligt samhälle (Finlands Scouter u.d.b).

För att gå med i scoutingen behövs det ingen tidigare erfarenhet. Det är en flexibel hobby, och tanken är att man själv bestämmer i vilken utsträckning man vill vara med. Engagemanget går alltid enligt de egna förutsättningarna (Finlands Svenska Scouter u.d.d; Finlands Svenska Scouter u.d.a).

Först och främst sker scouting på lokalnivå, där personen går med i den lokala scoutkåren och dess verksamhet. Inom scoutkåren hittar kåren tillsammans med den nya ledaren det uppdrag som bäst lämpar sig för det personen vill göra och vad hen har att erbjuda (tid och kunskaper). Uppdragens karaktär är av många slag, man kan till exempel vara Vargungeledare (VU-ledare), alltså dra barngrupper, eller så kan uppdraget innebära planering av den nästa förläggningen eller så kan man också bland annat fungera som ”pappersscout”. Pappersscouting är en form av scouting där personen i uppdraget inte direkt håller på med den dagliga verksamheten, utan sköter den mer administrativa delen av föreningsverksamheten som till exempel ekonomin för scoutkåren, eller HR-liknande uppdrag. Det finns alltså både stora som små uppdrag att fylla, och för att få en scoutkårs verksamhet att rulla på är den vuxnas närvaro väsentlig.

I följande kapitel kommer jag behandla det teoretiska blocket som avhandlingen och analysen baseras på. Till att börja med kommer jag lyfta upp organisatoriska faktum och styrbara egenskaper, som fungerar som grund för den teoretiska diskussionen. Efter det lyfter jag HRM, nätverks- och motivationsteori. I slutet av kapitlet formulerar jag tre frågeställningar samt två antaganden för undersökningen.

## 4. Tidigare forskning och teori

### 4.1 Organisatoriska faktum och styrbara egenskaper

Att rekrytera volontärer till frivilligorganisationer och frivilligt arbete är nyckeln till föreningar och organisationers fortsatta existens och verksamhet. Vissa organisationer kan ha mycket svårt att rekrytera nya medlemmar, medan andra organisationer inte har detta problem (Hager & Burdney 2011, 137-138). Hager och Burdney (2011) lyfter upp problem kring volontärrekrytering genom att se på en organisation ur två perspektiv ”nature” och ”nurture”, som kunde översättas till organisatoriska faktum (nature) och styrbara egenskaper (nurture). Båda perspektiven påverkar huruvida en organisation lyckas med rekryteringen av nya medlemmar eller ej.

De organisatoriska faktum av en frivilligorganisation som kan påverka rekryteringen av nya volontärer, är aspekter av en organisation som inte går så lätt att ändra på. Till dessa hör bland annat karaktären av verksamheten, som ofta är något som inte går att ändra på eftersom det då skulle förändra hela organisationen. Storleken av organisationen (storlek i form av medlemsantal) är ett annat organisatoriskt faktum som kan påverka en rekrytering, och också rollen volontärerna har inom organisationen, samt åldern på medlemmarna i genomsnitt (Hager & Brudney 2011, 139-141). Storleken av en volontärorganisation, eller frivilligorganisation, är något som ofta lyfts upp i litteraturen kring rekrytering av volontärer. Det finns delade åsikter huruvida storleken av organisationen påverkar en rekrytering. Schlesinger, Klenk, och Nagel (2015, 194) menar att ju större en organisation är, desto svårare är det även att rekrytera medlemmar. Detta kan bero på att volontären inte känner att hens insatser värderas högt och anser därför att det inte är värt att fungera som volontär i en stor organisation. Hager och Brudney (2011, 139) hävdar å andra sidan att stora organisationer har en fördel eftersom de ofta har mer resurser för att utföra rekryteringsprocesser och för att personer ofta känner till större organisationer, till skillnad från små. Intressant är att de samtidigt menar att små organisationer även har en fördel eftersom de kan bemöta volontärer på ett mer familjärt sätt och skapa mer personliga lösningar och upplevelser (Hager & Brudney 2011, 140). Detta innebär att det alltså är mellanstora organisationer som antas ha det svårare vad gäller medlemsrekrytering än både stora och små organisationer (Hager & Brudney 2011, 140).

Den andra aspekten av de organisatoriska faktumerna hos en organisation är medelåldern i organisationen. Unga idag värderar inte frivilligarbete på samma sätt som tidigare. För att utföra volontärarbete anser många unga att det bör medföra något som ger hen personlig nytta (Shields 2009, 140). Därför bör organisationer fundera på bakomliggande motivationsfaktorer för att utföra volontärarbete, och hur de skulle kunna attrahera yngre personer att gå med som volontärer i verksamheten.

Det sista organisatoriska faktumet hos organisationer som Hager och Brudney (2011) menar att kan påverka volontärrekryteringen anknyter till rollen som volontärer får ta sig an i organisationer. Samma gäller även då organisationer vill hålla kvar medlemmar. För att hålla kvar medlemmar bör organisationen se till att volontären får varierande uppgifter för att inte bli uttråkade (Wymer Jr. & Starnes 2001), och personen som koordinerar volontärerna måste ta i beaktande det som motiverar den nya volontären. Genom att ta hänsyn till detta kommer volontären, enligt ett funktionellt synsätt, få ut mest av volontärupplevelsen (Shields 2009, 140-141; Clary, Snyder & Ridge 1992, 313).

Styrbara egenskaper hos organisationer är det andra perspektivet som bör beaktas då organisationer utformar rekryteringsstrategier. Dessa är aspekter i en organisation som organisationsledningen till viss mån kan styra över. Det är frågan om bland annat organisationskultur och strategier. Hager och Brudney (2011, 141-142) lyfter upp tre områden där det är möjligt för organisationer att göra förändringar för att lättare locka med nya medlemmar: utveckla en bredare organisationskultur, specifika rekryteringsstrategier samt organisering av volontärer.

En organisation är ett medvetet skapat kollektiv för att uppnå bestämda mål. Då det talas om organisationskultur menar Wilson (2000, 107) att det inte endast handlar om strävan att uppnå gemensamma mål, utan att det också inkluderar en planering av ett gemensamt medvetande för vad organisationskulturen bygger på. Alltså, att organisationens medlemmar har samma uppfattning om hur organisationskulturen är uppbyggd. Genom ett gemensamt medvetande och handlingssätt differentierar sig gruppen från en annan grupp av människor i en annan organisation (Wilson 2000, 107). Organisationskulturen är dock inte alltid medvetet planerad som Wilson (2000) hävdar. Förutom handlingssätt inom en organisation, bygger organisationskulturen på normer och symbolik. Alvesson (2009, 10-11) hävdar att organisationskultur kan liknas vid

sociala mönster inom en organisation. Denna liknelse kan göras på grund av att forskare som behandlar kultur oftast hänvisar till de ytliga faktumen och omständligheterna istället för att forska i kulturen på ett djupare plan.

Organisationskulturen genomsyrar ofta hela organisationen då detta är en väsentlig faktor som påverkar styrmekanismer för hur frågor och ärenden inom organisationen sköts (Forslund 2013, 130-165). I de flesta fall har organisationskulturen en positiv karaktär med tanke på organisationen som helhet (tillhörande människor, trivsel, effektivitet etc.), men det kan även finnas fall då den har negativa verkningar. Ifall en kultur är väldigt strakt etablerad inom en organisation kan det vara svårt att införa nya tankesätt, om dessa inte är i linje med rådande kultur. En bredare organisationskultur kan även underlätta en medlemsrekrytering då de nya personerna känner sig välkomna (Hager & Brudney 2011, 141-143). En bredare organisationskultur innebär enligt Hager och Brudney (2011, 142-143) att personalen i organisationen inställer sig positivt till volontärer och inkluderar dem i verksamheten, alltså kunde man säga att en bredare organisationskultur innebär en mer inkluderande organisation. Ifall organisationen framstår som att den inte stödjer volontärerna, och har en oinspirerande organisationsmiljö kommer det vara svårt för organisationen att locka till sig nya medlemmar.

Organisering av volontärer uppmärksammas som en av aspekterna en organisation själv kan styra. Hager och Brudney (2011) lyfter upp en del områden som till exempel själva matchningen av volontären med rätt typs uppgift, belöningssystem och utformandet av handlingssätt. Dessa områden faller alla under Human Resource Management (HRM). HRM är en form av ledarskapslära som fokuserar på de mänskliga resurserna i en organisation och ser till att dessa resurser används på rätt sätt för att nå bästa möjliga slutresultat (Bratton & Gold 2017, 3-5). Inom HRM anses människan vara en av de viktigaste konkurrensfördelarna en organisation har, vilket är orsaken till att Bratton och Gold (2017, 3-5) anser att alla organisationer bör ägna sig åt någon form av ledarskap och organisering av mänskliga resurser. Hager och Brudney (2011, 142) hävdar att frivilligorganisationer som inte använder sig av någon form av volontärledningsverksamhet kan ha svårare att rekrytera medlemmar än organisationer som använder sig av det i någon form. Jag kommer att behandla HRM djupare i nästa kapitel.



Specifika rekryteringsstrategier lyfts också upp som ett område inom vilket organisationer själva kan påverka. Hager och Brudney (2011, 143) tar fasta på två olika typers strategier som organisationer kan använda sig av vid medlemsrekrytering. Nämligen huruvida organisationen använder sig av volontärer för att sköta rekryteringen eller om de använder sig av betald arbetskraft, samt rekrytering genom nätverk. Detta lyfter jag upp i kapitel 4.2 Human Resource Management, och kapitel 4.3 Nätverksteori

## 4.2 Human Resource Management

I takt med samhällsförändringen som skett genom globaliseringen och teknologins frammarsch i vardagen och organisationsvärlden, har även organisationsstrukturerna tagit nya skepnader. Detta har även tvingat fram nya former av förvaltning och ledning av organisationer (Cuskelly, Taylor, Hoyer, & Darcy 2006). Tidigare dominerade ett maskinellt synsätt på organisationer, alltså ett synsätt där maskinen stod i fokus. Under mitten av 1900-talet kom synsättet på organisationer att utvecklas av Elton Mayo till att lägga människan i fokus (Lindmark & Örnevik 2011). Det är det som idag benämns Human Resource Management (HRM), och som omfattar personalresurser som till exempel rekrytering, utbildning och belöningssystem (Lindmark & Örnevik 2011; Cuskelly m.fl. 2006). HRM kan ses som ett sätt att leda människor genom att ta vara på personernas kunskaper och förmågor för att nå bästa möjliga resultat (Forslund 2013, 167). För att skapa en välfungerande organisation bör ledningen ha kunskap om personerna som tillhör organisationen, och det är bland annat detta som lett till att HRM uppmärksammas allt mera i dagens organisationer (Lindmark & Örnevik 2011).

I litteraturen kring volontärarbete rekommenderas att HRM (eller annan form av volontärledning) bör appliceras på volontärverksamhet för att öka effektiviteten i hur organiseringen av volontärer sker (Studer 2015, 689). Samtidigt finns det mycket litteratur som hänvisar till skillnaderna mellan volontärarbete och lönearbete (ex. Schlesinger m.fl. 2015; Studer 2015, 688). HRM är i grunden utvecklat för att appliceras på anställningsförhållanden inom arbetsorganisationer, där personerna får monetär ersättning för deras insats (Forslund 2013, 166-210). Eftersom volontärer utför arbete utan att få någon ekonomisk ersättning måste de alltså motiveras av något annat. Därför

menar Studer (2015, 688) att volontärers unikhet bör tas i beaktande i utförandet av volontärbete.

Cuskelly m.fl. (2006) behandlar volontärrekrytering ur en sportorganisations vinkling, men de teman som de lyfter upp är även aktuella inom andra organisationer och går därför att anpassa på annan typs frivilliga organisationer än bara sport. De menar att det skett en professionalisering inom frivilligorganisationer, som även har lett till att volontärers position inom organisationen har förändrats (Cuskelly m.fl. 2006, 143). Begreppet professionalisering innebär att frivilligorganisationen i allt större utsträckning anpassar metoder tagna ur en företagsorganisation och sammanhang på den egna verksamheten och organisationsstrukturen. Professionaliseringen av volontärrekrytering påvisar de rationaliseringsprocesser frivilligverksamheten och organisationer genomgår. Att använda sig av HRM-metoder för att sköta organiseringen av volontärer i en organisation är en form av professionalisering som en frivilligorganisation kan genomgå. Litteraturen gällande rekrytering till frivilligorganisationer överlag, visar på att det blir allt vanligare att organisationer börjar ta olika typer av volontärledarskapsformer (som HRM) i bruk. Det visar även på att organisationer funderar över hur de kan tillfredsställa den enskilda individens behov (ex. Schlesinger m.fl. 2015; Shields 2009). Hager och Brudneys (2011, 152) främsta fynd i undersökningen kring organisatoriska faktum och styrbara egenskaper visar på att organisationer som satsat på träning för arbetstagare inom en organisation, men som ändå arbetar med volontärer, har minst rekryteringsproblem. Detta påvisar att organisationer som värdesätter dess volontärer har enklare att rekrytera nya medlemmar. Detta är inte ett häpnadsväckande fynd, men stärker tesen genom organisering av volontärer lyckas organisationen bättre med rekrytering av nya.

Som tidigare nämndes hävdar Hager och Brudney (2011) att det finns en skillnad i hur rekryteringen upplevs, beroende på om rekryteringen sköts av volontärer eller anställda inom organisationen. Dock förkastar de sin hypotes efter prövningar eftersom sambandet mellan hur rekrytering upplevs om den sköts av en volontär eller anställd inte visade sig vara signifikant. Detta är intressant eftersom Brewis, Hill och Stevens (2010, 23) i deras studie *Valuing Volunteer Management Skills* bevisar att det finns en skillnad i hur lyckad rekryteringen är som baserar sig på ifall rekryteraren

själv fungerar som volontär, eller om hen är anställd vid organisationen. Litteraturen kring detta tema är tämligen tudelad.

### 4.3 Nätverksteori

Genom nätverk formar människor sin krets av vänner och bekanta. Personer använder sig sedan av nätverken för att utbyta information, ingå sociala relationer med mer. Alltså kan det påstås att nätverk formar individers sociala liv (Engdahl & Larsson 2006, 147-151; Granovetter 1973).

Ett nätverk byggs upp av två komponenter: noder och länkar. Noderna är huvudkomponenterna, medan länkarna är det som binder noderna till varandra. Om det är frågan om ett socialt nätverk fungerar individer som noder och den interaktion individer för med varandra formar länkarna i nätverket (Engdahl & Larsson 2006). Dock kan även till exempel samhällen eller organisationer fungera som noder. Det finns olika typer av länkar i ett nätverk, både svaga och starka (Granovetter 1973). Hur styrkan i en länk definieras beror på hurdant typs förhållande personerna i fråga har. Granovetter (1973, 1361) lyfter upp fyra aspekter som kombinerat mäter styrkan i en länk: hur mycket tid som läggs ner på att umgås med varandra, emotionell intensitet, ömsesidig intimitet, samt ömsesidiga tjänster mellan personerna. Noderna i ett nätverk är olika mycket beroende av varandra, och till exempel bidrar de till att nätverk ser olika ut.

Det finns två huvudsakliga utgångspunkter för hur ett nätverk studeras. Den första utgångspunkten är att studera ett nätverk som egocentriskt, och den andra är att se på nätverket som sociocentriskt (Engdahl & Larsson 2006, 149; Granovetter 1973). I ett egocentriskt nätverk fungerar individen som mittpunkt för nätverket, och ju fler svaga länkar individen har desto större är informationsflöde. Enligt Granovetter (1973) medför de svaga länkarna mest nytta då det gäller att få tag på information eller inspireras. De starka länkarna är de personer som står en nära och troligen även rör sig i ungefär samma kretsar som en själv, genom dem får man inte tag i ny information i samma grad som genom de svaga länkarna (Granovetter 1973, 1370-1371). Det sociocentriska nätverket, till skillnad från det egocentriska, har inte någon direkt centerpunkt. Här studeras istället gruppen som en helhet, och utgångsläget är att alla noder är lika centrala (Engdahl & Larsson 2006).

Då nätverk används som en form av rekryteringsteori till frivilligorganisationer är det den egocentriska nätverkssynvinkel som är intressant, eftersom man i dessa fall ofta är intresserad av att se huruvida nätverken påverkar ifall personen blir medlem eller ej.

#### 4.3.1 Nätverkens betydelse vid rekrytering

Vissa människor är mer mottagliga för att delta i en viss organisation än andra. Ett faktumet är dock att ifall en person inte kommer i kontakt med någon form av rekrytering kommer personen knappast ansluta sig till organisationen. Den potentiella nya medlemmen måste informeras om, och bekanta sig med organisationen för att hen ska kunna rekryteras (Snow, Zurcher, & Ekland-Olson 1980, 789). Snow m.fl. (1980, 789) hävdar att det är ett grundläggande antagande inom sociologin att sociala kontakter inte är slumpmässiga. De bygger snarare på personens sociala engagemang och tillhörande i diverse organisationer och nätverk. Detta innebär alltså att personer som är mest sannolika att bli rekryterade till en organisation, är personer vars nätverk inkluderar personer tillhörande organisation i fråga. Enligt detta perspektiv spelar nätverk alltså en betydande roll i rekryteringen av nya medlemmar. Nätverk anses till och med så pass viktiga att de beskrivits som den absolut viktigaste källan för medlemsrekrytering till sociala rörelser (Snow m.fl. 1980, 790).

Förutom att nätverk fungerar som ett sätt för personer att systematiskt organisera vänner och bekanta, kan nätverk även användas för att mobilisera resurser (Engdahl & Larsson 2006, 154). Genom mobilisering av en organisations resurser bildas nätverk, och en stor del av medlemsrekryteringen sker via denna resursmobilisering. Alltså är nätverk väldigt värdefulla för organisationer vid rekrytering, eftersom organisationen kan vända sig till resursmobiliseringen för att hitta nya potentiella frivilliga personer för att ställa upp i verksamheten.

#### 4.3.2 Svaga eller starka band vid rekrytering

I forskning om sociala rörelser har det konstaterats att de personliga nätverken är betydande vid rekryteringen till rörelsen, eftersom personer ofta blir medrekryterade gen-

om dessa nätverk (Lim 2008, 961; Passy & Giugni 2001, 5). Studier visar också att sociala nätverk fungerar som en kanal för rekrytering av volontärer (Lim 2008, 961). Därför går litteraturen kring rekrytering till sociala rörelser även att anpassa på rekryteringen till frivilligorganisationer.

De personliga nätverken byggs upp av både svaga och starka band, men det är det senare som forskare har kommit fram till att är mer effektiva vid rekrytering av volontärer. Starka band utgörs oftast av ens närmaste bekanta och familj. Då en person blir ombedd att delta i en aktivitet av någon hen har ett strakt band till är personen mer benägen att vilja delta eftersom de sociala incitamenten är högre än om det vore en person hen har ett svagt band till (Lim 2008, 963; Passy & Giugni 2001, 5). Därför är de starka banden oftast till större nytta vid rekrytering av volontärer. Vid rekrytering genom starka band är det den enskilde individen som står i fokus (personen som rekryteras), eftersom det är hen som slutligen bestämmer ifall hen går med eller ej. Det är alltså det som Granovetter benämner för egocentriska nätverk, som är av betydelse vid rekryteringen av volontärer. Det egocentriska nätverket lägger individen i fokus, och det är en viktig aspekt i diskussion kring rekrytering.

Det är ändå inte endast de sociala banden som avgör om en person går med i en organisation eller ej. Passy och Giugni (2001, 143-145) studie pekar på att deltagandet i frivilliga organisationer, förutom att det påverkas av personens sociala nätverk, även påverkas starkt av den individuella uppfattningen om organisationen och verksamheten. Ju större känsla av påverkan en volontär har, desto intensivare torde deltagande i organisationens verksamhet vara enligt Passy och Giugni (2001, 143). Rekryteringen kan dock underlättas ifall den utförs via starka band (som oftast är goda kamrater och familj), och den intensifieras ifall den rekryterande är starkt involverad i verksamheten. Sannolikheten att man befinner sig inom samma kulturella sfär som ens starka band är tämligen stor, och att ligga organisationen nära ur en kulturell aspekt hör också till en av de faktorer som Passy och Giugni (2001, 144) kommit fram till att påverkar rekryteringen positivt. Alltså har en person större sannolikhet att rekrytera med nya volontärer bland de som utgör hens starka band i hens sociala nätverk. Detta kan knytas tillbaka till diskussionen kring de styrbara egenskaperna, där organisationskulturen tas i beaktande som en aspekt inom en organisation som kan påverka huruvida rekryteringen av volontärer lyckas eller ej.

## 4.4 Motivation

För att förstå hur man bäst ska kunna rekrytera personer att gå med i frivilligorganisationer gäller det att förstå bakomliggande motivationsfaktorer. Det finns mycket litteratur som behandlar volontärförhållanden och motivation i icke-vinstdrivande organisationer (eng. nonprofit organizations), vilket är organisationer som kan liknas vid den typens frivilligorganisationer vi har här i Norden. Dock går de inte helt att jämföras eftersom dessa ofta utför någon form av samhällseliga uppgifter som till exempel att fungera som volontärer på sjukhus eller ålderdomshem. Denna typs litteratur går därför att anpassa på de förhållandena som råder inom den frivilligverksamhet som bedrivs här i Norden.

Orsakerna till att personer går med i frivilligorganisationerna är många, men oftast handlar det i dagsläget om att personen vill tillfredsställa vissa behov. Idag finns det otaliga frivilligorganisationer att välja mellan, vilket förmodligen har gjort rekryteringen svårare för organisationerna. Huvudsakligen handlar engagemang idag om att få ut något på ett personligt plan. En intressant vinkling på detta är att kolla ur ett funktionellt perspektiv. Ur detta perspektiv handlar motivationen till engagemang huvudsakligen om att tillfredsställa personliga sociala behov och mål, som till exempel känslan av tillhörighet, socialt umgänge, eller nyttan man kan dra av medlemskap i en viss organisation i den egna arbetskarriären (Studer & von Schnurbein 2012, 405; Clary m.fl. 1992, 335-341). Shields (2009, 140) menar också att grunderna för att gå med i en frivilligorganisation i dagens läge oftare är baserade på personliga intressen, mer än det är baserat på oegennytta. Detta stämmer ihop med Harjus (2003, 122) uppfattning om att engagemang i frivilligverksamhet i grunden baseras på altruistiska motiv, men att det i dagens postmoderna samhälle inte räcker till. De som engagerar sig bör även få ut något som gynnar en själv. Några beskrivande begrepp för hur volontärskap kunde förklaras idag är självstyrande, kreativitet, spontanitet och egen njutning (Harju 2003, 121-122).

För att organisationer lättare ska förstå de grundläggande orsakerna till att personer går med i just deras organisation är det viktigt att ständigt föra diskussion med medlemmarna. Det kunde även vara motiverat att diskutera med personer som inte tillhör organisationen sedan tidigare för att få reda på hur de kunde möta och uppfylla de krav personer har för att gå med i organisationen. Genom att förstå sig på det som motiverar

till att engagera sig i den egna organisationens verksamhet, har organisationen redan ett försprång i förhållande till de som inte har denna insikt. I många fall kan det vara nödvändigt för organisationen att skräddarsy personengagemang för att attrahera flera personer och för att uppfylla de underliggande kraven för motivation (Shields 2009, 140). Detta gäller inte bara vid rekrytering av nya medlemmar, utan även för att lyckas hålla kvar gamla medlemmar.

#### 4.4.1 Förändringar i motivationsfaktorer

För att förstå varför en ändring i motivationsfaktorer har skett krävs det att en förstår hur konceptet fritid har utvecklats. Till att börja med måste begreppet fritid definieras. Det som idag kännetecknas som fritid är starkt knutet till 1900-talet då samhället genomgick en förändring, och lönearbete började fungera som normen (Statistikcentralen 2004). Fritid är alltså bundet till arbete och fungerar som en motpol för jobbet där den arbetande har möjlighet att återhämta sig (Berggren 2000, 36-38). Fritid kunde enligt Giddens (1995) beskrivas som en abstrakt institution i vårt samhälle. Det är alltså ett socialt konstruerat påhitt av människan som passar in i dagens kapitalistiska samhälle, där det kända uttrycket ”tid är pengar” visar hur en strävan efter effektivitet är önskvärt. Idag är tiden ett inrutat koncept, men trots det är gränsen mellan det som räknas som fritid och arbete flytande (Berggren 2000, 38).

Enligt Finska Statistikcentralens undersökning gällande fritid, framgår det att fritiden blir allt viktigare för finländaren, till och med viktigare än vad arbetstiden anses vara i dagsläget (Hanifi 2019). Finländare har även på senare tid börjat ha allt mer fritid (Hanifi 2019). Cirka 60 procent av de som har fyllt 15 år och deltagit i statistikcentralens undersökning anser att fritid är ett mycket viktigt område av livet (Hanifi 2019). Även Berggren (2000, 38) hävdar att arbetstiden har minskat. Detta kan knytas an till en allt högre andel fritid. Trots detta, är verkligheten ett högre arbetstempo och en allt högre sannolikhet för utbrändhet (Harju 2003, 123; Berggren 2000, 38). En av de främsta orsakerna till att personer inte aktiverar sig i någon frivilligorganisation är tidsbrist, alternativt hälsoskäl (Harju 2003, 121), vilket går att knyta an till det högre arbetstempot.

Den traditionella gränsdragningen mellan arbete och fritid, där man arbetat på arbetsplatsen och har fritid då man inte är på arbetsplatsen, börjar bli allt mer diffus i dagens samhälle. Istället utförs arbete i princip var som helst, när som helst (Allvin, Aronsson, Hagstöm, Johansson, Lundberg & Skärstrand 1998, 3). Idag är arbetets regleringar ofta subjektiva, då tid och rum för arbetet sällan är fastslagna, utan baserar sig i hög grad på de individuella preferenserna om var och hur man arbetar bäst (Allvin m.fl. 1998). I och med de allt lösare arbetsvillkoren ställs en stor press på arbetstagaren att själv klara av att fokusera och vara målmedveten för att få arbetet gjort. Det finns både positiva och negativa sidor att gränsdragning genomgått en förändring, men i och med att det inte finns en klar struktur för när och hur arbete ska utföras är det lätt att arbetstid och fritid flyter ihop (Allvin m.fl. 1998).

I Finland stiger utbildningsnivån ständigt, vilket även korrelerar med att frivilliga organisationers verksamhet har börjat ifrågasättas då en halvdan verksamhet inte tilltalar högutbildade enligt Harju (2003, 151). För att verksamheten ska tilltala högutbildade bör den vara välgenomtänkt och väcka intresse. Det räcker inte längre i dagsläget att motivera frivilligverksamhet utgående från ett perspektiv att höja sociala värderingar (Harju 2003, 151).

Utvecklingen av informationsteknologi har även möjliggjort att information är lättillgänglig för de flesta i samhället, vilket innebär att frivilligaorganisationers status som utbildande organ inte längre är lika höga. Innan informationsteknologins utveckling kunde informationsflöde fungera som en motiverande faktor att gå med i en frivilligorganisation. Numera är informationen dock lätt tillgänglig för de flesta genom en sökning på internet, vilket har inneburit att en inte längre måste delta i en viss organisations verksamhet för att komma åt informationen (Harju 2003, 150). Dock är det viktigt att komma ihåg att information på internet inte är tillgänglig för alla. Ojämlighet till tillgång av information kan förekomma mellan personer, till exempel på grund av avsaknaden av IT-kunskaper.

## 4.5 Problemformulering

Allt fler frivilliga organisationer upplever problem med minskning i medlemsantal samt att hitta personer som är villiga att binda sin tid till att upprätthålla organisatio-



nens verksamhet (Berg & Sandberg 2008, 112). Detta gäller likväl scoutingen. Det jag intresserar mig för i denna undersökning är att ta reda på hur ledarsituationen ser ut idag i scoutkårer inom FiSSc, och ifall kårchefer upplever en ledarbrist eller ej. I ljuset av detta kommer jag även att undersöka hur kårerna sköter rekrytering av nya vuxna medlemmar, samt i slutet diskuterar möjliga åtgärdsförslag baserat på det som framgår i analysen. I kårturnén som gjordes år 2015 framgick det att de flesta kårer lider av ledarbrist. Därför anser jag att det finns rum för att utföra denna undersökning, för att fördjupa mig i tematiken kring ledarbristen och hur kårerna tacklar detta. Detta tar mig in på mina tre forskningsfrågor:

- 1) *Hur är ledarsituationen i scoutkårer inom FiSSc idag?*
- 2) *Hur går scoutkårer tillväga för att rekrytera nya vuxenmedlemmar?*
- 3) *Vilka möjliga åtgärder finns det för att motverka eller lösa ledarbrist?*

Jag har även utarbetat två antaganden som anknyter till den teori som jag har behandlat för undersökningen. Som lyfts upp i underkapitlen 4.3, 4.3.1 och 4.3.2 kring nätverksteori, fungerar en persons sociala nätverk som en rekryteringskanal för att gå med i diverse föreningar och rörelser (Lim 2008, 961). Därför antar jag att nätverk är något som påverkar en rekryteringsprocess positivt även inom scoutingen och kan medföra resultat. Därav mitt första antagande

*Antagande 1: Nätverk påverkar en vuxenrekrytering positivt, speciellt starka band är av vikt.*

Mitt andra antagande har jag formulerat utgående från motivationslitteraturen. Flera forskare hävdar att engagemang inom frivilliga organisationer tidigare har byggts på altruistiska motiv, medan unga i dagens läge även bör få personlig nytta för att engagera sig. Därav har jag utformat det andra antagande för denna undersökning:

*Antagande 2: personers engagemang inom scouting grundar sig i dagsläget främst på egennyttiga orsaker.*

I nästa kapitel kommer jag diskutera metod och data. Jag går djupare analysmetod, presenterar hur datainsamlingen har skett, samt funderar på undersökningen ur ett etiskt perspektiv.

## 5. Metod och data

### 5.1 Val av insamlingsmetod

Då man samlar in data genom att använda sig av kvalitativa metoder kan man få fram väldigt varierande typer av data (ex. Ahrne & Svensson 2015, 10; Larsson 2011, 26; Bryman 2001, 251). Då en forskare använder sig av kvalitativa metoder intresserar sig hen för hur en respondent beskriver ett fenomen, men också för betydelsen fenomenet har för respondenten (Ahrne & Svensson 2015, 10-11). Det kunde alltså sägas att syftet med kvalitativ undersökning är att ta reda på ett fenomens karaktär och dess egenskaper och samtidigt även klargöra innebörden och meningen av fenomenet.

Jag har valt att använda mig av kvalitativ forskningsmetod i denna undersökning, eftersom jag tror att jag genom en kvalitativ undersökning får mer djupgående svar och förståelse för de studerade fenomenen. Semistrukturerade intervjuer har fungerat som min huvudsakliga datainsamlingsmetod. Valet att använda mig av semistrukturerade intervjuer är baserat på att jag har ett specifikt tema jag vill få fram information om, samtidigt som jag vill ge respondenterna utrymme att själva förklara hur de upplever fenomenet. Genom användningen av semistrukturerade intervjuer ger jag både respondenten och mig själv frihet att inte måsta följa ett visst schema, utan det finns också utrymme för att ta fasta på sådant jag kanske inte tänkt på att kan förekomma (Bryman 2001, 301-304).

### 5.2 Intervju som metod

Intervjuer är en vanlig forskningsmetod att använda sig av då forskare utför kvalitativa studier. Genom intervjuer får forskaren fram information som beskriver fenomenet ur

respondentens vinkel och försöker förstå hens sociala verklighet (Kvale & Brinkmann 2014, 17; Dalen 2007, 9-10). Kvalitativa intervjuer möjliggör att finna djupare meningar i det datamaterial som forskaren samlar in, då man här ger utrymme för de som intervjuas att själva förklara hur de upplever ett forskningstemat (Hjerm, Lindgren, & Nilsson 2015, 149).

Intervju kan både användas som en kompletterande eller huvudsaklig forskningsmetod, och kan vara uppbyggd på olika sätt. Det vanliga är att skilja på intervjuer genom den form de har: ställer forskaren färdigt utarbetade frågor, eller får den intervjuade fritt berätta om hens upplevelser? Då den intervjuade fritt berättar är det frågan om en öppen intervju, till skillnad från en strukturerad intervju där intervjuaren leder diskussionen genom att relatera frågorna hen ställer till färdigt utarbetade forskningsteman (Dalen 2007, 30-31).

Enligt Dalen (2007, 31) är semistrukturerade intervjuer den mest använda formen av intervju. Här har forskaren på förhand bestämt om teman eller ämnen hen vill diskutera i intervjun. Oftast har forskaren även utformat någon form av intervjuguide som används vid genomförandet. Jag har utarbetat en intervjuguide som kan hittas som bilaga. Alla intervjuer ser dock lite olika ut på grund av att jag i varje intervju ställde följdfrågor då det dök upp något intressant som jag önskade få fram mera information om. Jag har valt semistrukturerade intervjuer eftersom detta ger en flexibilitet där jag varken låser min själv som intervjuare vid endast vissa frågor och inte heller den intervjuade då svarsalternativen inte är fastslagna, utan hen fritt får diskutera svaret (Hjerm m.fl. 2015, 150).

Totalt har jag intervjuat nio personer för denna undersökning. Rekommendationerna för hur många personer som bör intervjuas i kvalitativa studier varierar, men enligt Ahrne och Eiksson-Zetterquist (2017, 42) bör man i kvalitativa undersökningar intervjuar åtminstone sex till åtta personer för att materialet man samlat in kan anses vara oberoende personliga åsikter. Kvale och Brinkmann (2014, 156) hävdar att det normala antalet intervjuade vid kvalitativa studier brukar ligga på 15 plus/minus 10 personer, men att den främsta måttstocken ändå är att man genom sina intervjuer uppnår en mättnadspunkt. Den främsta måttstocken för insamlingen av materialet för denna undersökning har varit att uppnå en mättnadspunkt. I mitt sampel har jag uppnått

en mättnadspunkt vid nio intervjuer, vilket är den främsta orsaken till att jag intervjuat just nio kårchefer.

Alla intervjuerna har genomförts på svenska. Jag har i transkriberingarna skrivit om talspråk till standardsvenska. De flesta intervjuer gjordes i form av ett fysiskt möte, men tre intervjuer gjordes över internet genom användandet av videosamtalsapplikationer som till exempel Skype. Intervjuerna var mellan 25–50 minuter långa, och jag har efter själva intervjuerna transkriberat dem, för att på ett mer överskådligt sätt kunna arbeta med, och analysera dem.

Det som även bör tas i beaktande gällande denna forskning är att alla respondenter är kårchefer, och det som presenteras här är deras subjektiva åsikter. Detta kan innebära att alla situationer i verkligheten inte ser ut som personerna beskrivit dem. En orsak till detta kan vara att kårchefen har svårt att distansera sig från den egna verksamheten, och därför inte kan skildra en verklighetstrogen bild av situationen. Dock anser jag att svaren är det närmaste sanningen som går att komma, eftersom kårchefen är den som torde ha den bästa insikten i kåren som helhet, och därför även kunskapen att analysera den egna ledarsituationen.

### 5.3 Analysmetod

Som analysmetod har jag valt att använda mig av tematisk analys. Tematisk analys är en flexibel analysmetod som kan användas interdisciplinärt eftersom det inte är ett ramverk starkt kopplat till endast ett teoretiskt ramverk (Braun & Clarke 2006, 9). Jag anser att jag genom användningen av denna analysmetod på bästa möjliga sätt får fram underliggande faktorer till hur ledarsituationen och vuxenrekryteringen ser ut i dagsläget samt vad som görs för att få med nya vuxenmedlemmar.

Vid alla intervjusituationer bandade jag in samtalet, och har därför börjat med att transkribera intervjuerna. Eftersom användningen av tematisk analys inte kräver en transkribering som strängt följer diskussionen (Braun & Clarke 2006, 17), har jag låtit bli att transkribera påfyllnadsljud, samt att jag i en intervju valde att inte transkribera då respondenten och jag började tala om något helt annat, irrelevant för intervjun. Jag har också i transkriberingsskedet benämnt respondenterna för ”respondent X” eftersom intervjuerna gjorts anonymt. På detta sättet försäkrar jag respondenternas anony-

mitet. Respondentens kön har ingen betydelse för resultaten, och därför har jag raderat det ur transkriberingarna.

Det första steget vid användningen av tematisk analys är att göra en aktiv genomläsning av allt material och fördjupa sig i det för att både skapa en så bra helhetsbild som möjligt och förstå djupet i materialet (Braun & Clarke 2006, 16). I samband med min första genomläsning av materialet gjorde jag även de första anteckningarna över vad jag i detta skede ansåg vara intressant. Jag försökte redan här läsa materialet ur en synvinkel som kunde bidra till att få tag på intressanta aspekter för att svara på mina frågeställningar och antaganden. Braun och Clarke (2006, 16) hävdar att det är viktigt att bekanta sig med hela materialet, oberoende om allt är av intresse eller ej för frågeställningen. På detta sätt kan forskaren få tag i nya intressanta aspekter som hen inte tänkt på.

Till näst kodade jag materialet för att hitta relevanta aspekter som berör forskningsfrågorna. Här har jag alltså försökt kategorisera intervjun på ett sätt så att jag sedan har kunnat skapat teman som förekommer i intervjuerna. Jag har alltså börjat med att koda intervjuerna som objekt. Efter denna fas kodade jag fraser och uttalanden inom intervjuerna efter tematiken. Det centrala målet för kodningen är att reducera materialet till betydelsefulla element, som underlättar då det är dags att tematisera materialet. Genom kodning av materialet organiserar man samtidigt in det i grupper som är av betydelse för analysen (Braun & Clarke 2006, 18).

Koderna är dock inte samma gruppering som sedan används i själva analysen, utan det är de olika intressanta teman som hittats genom kodningen. Teman är oftast bredare. Jag har använt mig av 22 koder, som jag sedan grupperat ihop till tre överhängande teman: problematisering kring vem som är ledare, kårernas ledarsituation samt vuxenrekrytering.

## 5.4 Datainsamling

I de flesta studier tar forskare fram någon form av urval (Ritchie, Lewis, & Elam 2003, 77), det är dock möjligt att även studera en hel population om man så önskar. Att ta ut ett sampel ur totalpopulationen kan dock underlätta forskningssituationen eftersom forskaren oftast inte har möjlighet att beakta precis allt som sker i förhållande till det

som undersöks. För att välja mitt sampel för denna forskning har jag till att börja med använt mig av en målmedveten samplingsmetod. Vid användandet av en målmedveten samplingsmetod väljer forskaren ut forskningssubjekt ur en population baserat på att dessa forskningssubjekt besitter särskilda egenskaper, eller information, som möjliggör att få fram djupare information om det hen undersöker (Ritchie m.fl. 2003, 78-80).

Den totala populationen för mitt sampel utgörs av de 61 kårer som är medlemmar i FiSSc. Mitt sampel består av nio av dessa 61 kårer. De 61 kårerna är sedan uppdelade i 13 kårteam som baseras på geografiskt läge, samt en fördelning så att alla kårteam består av ungefär lika många kårer (se figur 4). För att denna forskning bättre ska kunna anpassas på FiSSc som helhet har jag använt kårteamen som en riktlinje för urvalet av mitt sampel. Jag har valt att intervjua kårchefer eftersom dessa borde ha kunskap om kåren på ett djupare plan än den vanliga ledaren i kåren. Här har jag alltså använt en målmedveten samplingsmetod, eftersom jag anser att jag på detta sätt får fram den mest väsentliga informationen.

Till att börja med kontaktade jag personer som fungerar som kårchef för olika scoutkårer inom de olika kårteam. Detta gjorde jag per telefon, eftersom det var semestertid och jag ansåg att det går lättare att få kontakt med personerna på detta vis. Alla svarade inte, och då skickade jag ut e-mail för att nå personen. Jag förklarade att jag skulle vara intresserad av att intervjua personen i egenskap av kårchef för scoutkår x. Scouternas valspråk "Alltid redo", avspeglades då jag kontaktade kårcheferna. Alla som jag kontaktade var villiga att ställa upp för en intervju. En person genomförde jag inte en intervju med eftersom vi inte hittade en passande intervjutid, men vid detta skede hade redan en mättnadspunkt uppnåtts i insamlingen av materialet och därför ansåg jag inte att jag måste genomföra intervjun med personen. Det som försvårade processen av datainsamlingen var dock de långa avstånden, och på grund av detta har vissa intervjuer utförts per Skype.

## 5.5 Forskningsmaterial

Mitt forskningsmaterial för undersökningen består av nio intervjuer gjorda med kårchefer runt om i Svenskfinland, samt en observation av en workshop gällande vuxenrekrytering i FS. Totalt har jag med mina intervjuer täckt nio av det totala kårantalet

på 61 scoutkårer inom FiSSc. Intervjuerna täcker även nio kårteam av de totala 13 som FiSSc är uppdelat i. Det har varit ett medvetet val att få en så stor spridning som möjligt bland de olika kårteamen eftersom jag på så sätt anser mig få en bild som bättre representerar förbundet. Av respondenterna var fyra kvinnor och fem män. Jag har valt att inte använda mig av könsbaserade namn för respondenterna, eftersom ett könsbaserat namn inte ger något mervärde för analysen. Användningen av namn skulle endast göra det lättare för läsare att lista ut vilken kårchef det är frågan om. Därför benämner jag respondenterna för "Rx".

Tre av nio intervjuer utfördes över videosamtalsappar som till exempel Skype. Eftersom vi inte träffades fysiskt kan det ha haft en inverkan på hur respondenterna svarade. Orsaken till att jag inte gjorde alla intervjuer i fysisk närvaro var tyvärr på grund av de långa avstånden och den strama tidsramen jag har arbetat inom, samt att det delvis även var en ekonomisk fråga. Resterande kårchefer träffade jag antingen hemma hos kårchefen själv, eller på något café.

Angående reliabiliteten i materialet är det viktigt att komma ihåg att det endast är en person, jag, som lyssnat till och transkriberat intervjuerna. Detta innebär att transkriberingarna är min uppfattning av verkligheten i intervjuerna, vilket sannolikt även genomsyrar analyskapitlet till viss mån. Dock har jag så noggrant som möjligt försökt återge intervjuerna i skrift.

Samplet för denna forskning är någorlunda litet, men utgör ändå nästan 15 procent av den totala populationen. Trots ansträngningar för att få ett så validdt sampel som möjligt, existerar risken att jag i mitt urval råkat få väldigt liknande kårer, till exempel då det gäller ledarsituation.

En annan aspekt som är bra att lyfta upp i detta skede är min egna involvering inom scoutingen. Jag har varit scout i ungefär 19 år, och aktiv ledare på kårnivå en längre tid. Numera är jag förbundsaktiv och arbetar som förtroendevald inom FiSSc. Det här påverkar troligtvis min uppfattning om resultaten, eftersom jag har en positiv bild om scouting. Jag vill också gärna jobba för att scouting ska ses som något positivt, och därför kan det vara att min uppfattning samt genomförandet av forskningen påverkas av min egna involvering.

## 5.6 Etiska överväganden

Fastän FiSSc är en relativt stor organisation med nästan 4000 medlemmar, är det en gemenskap där många känner till andra kårer och hur situationerna är i de olika kårerna. Vid genomförandet av intervjuande har jag därför berättat att intervjuerna görs anonymt. Valet att göra intervjuerna anonyma baseras på att de intervjuade ska känna att de verkligen vågar berätta om situationen som de upplever det, utan att behöva känna sig utpekade. Därför har personerna tillskrivits könsneutrala namn: Respondent X. Alla respondenter har även haft möjligheten till att tacka nej till intervjun, vilket innebär att alla intervjuer har utförts i samtycke av respondenterna.

På grund av min egen involvering som förtroendevald i FiSSc har jag valt att klargöra för alla respondenter min egna position inom förbundet, samt förtydliga att undersökningen inte görs i samarbete med FiSSc och min roll där.

## 6. Analys

I detta kapitel kommer jag först ge en överblick över de olika scoutkårens medlemsantal, vartefter jag går in på frågan vem som egentligen är ledare och hur kårerna själva resonerar kring begreppet. Här näst ger jag läsaren en insikt i kårerna, för att sedan dela in de nio kårerna i tre kategorier baserat på rådande ledarsituation. Efter detta diskuterar jag vuxenrekrytering ur tre olika perspektiv, för att till slut avrunda kapitlet i en analys av workshopen som även fungerat som material för undersökningen.

I tabellen nedan presenteras de olika scoutkårens (som utgör materialet för undersökningen) totala medlemsantal samt specificerade antalet ledare. Alla siffror är kårchefernas uppskattningar. Svaren är varierande, och speciellt antalet aktiva ledare varierar drastiskt bland kårerna då man kollar hur många medlemmar gentemot aktiva ledare kårerna har. Även storleken på kåren, alltså medlemsantal, är varierande. Variationer i medlemsantal kan jag i den här avhandlingen inte göra några antaganden om, eftersom mitt material inte tillåter mig att dra slutsatser i anknytning till organisations-



storlek. Däremot kan jag spekulera kring vilka faktorer som kan påverka organisationsstorleken, som till exempel geografiskt läge och profilering.

Jag har tillskrivit de olika kårerna fiktiva namn för att säkra anonymiteten. Alla kårer har fått ett namn enligt någon fiskart som finns i Östersjön. Då jag lyfter fram citat ur de olika intervjuerna kommer jag hänvisa till ”Kår X”, istället för ”Respondent X”. På det här sättet blir det lättare för läsaren att skapa en sammanhängande bild över de olika kårerna och citaten.

Tabell 1 – Framställning av de representerade kårerna i intervjuerna.

Kår	Medlemmar (cirka)	Aktiva medlemmar (cirka)	Ledare (cirka)	Aktiva ledare (cirka)	Vuxen ledare 23år→(cirka)
Abborre	70	40	Framgick ej	10-15	Framgick ej
Gädda	100	60	5	5	1
Sik	80	60	22	10-11	~15
Gös	65	30-40	6	6	6
Flundra	60	40-45	15	Framgick ej	12-13
Braxen	100	80	15	15	Max. 5
Röding	40-50	45	10-15	13	6-7
Strömming	60-70	50	10	6	1
Mört	50	30	10	4	De flesta

## 6.1 Vem är ledare?

En fråga som väckts under genomförandet av intervjuerna är hur ledare definieras. I detta kapitel kommer jag lyfta upp frågan om vem som egentligen är ledare. Jag problematiserar temat, och försöker belysa det ur olika synvinklar.

Alla kårer har olika linjedragningar för vem som fungerar som ledare. Enligt scoutprogrammet räknas de personer som är 23 år och äldre som vuxenledare. Dock visade intervjuerna på en delvis annan verklighetsbild. Det finns ingen klar linjedragning för vem som fungerar som ledare i de olika kårerna. Enligt scoutprogrammet kan till och med explorerscouten, alltså 15–17 åringar, fungera som ledare. I flera kårer fungerar de också som scoutledare för de yngre grupperna som citaten nedan är ett bevis på:

...för sedan har vi ju explorers som är patrulledare.... Vi är ytterst tacksamma att de drar patrullerna, faktiskt. (Gös)

Jo, men då finns det mycket, alltså många av de här 16–17 åringarna som drar verksamhet, möten och så här.  
(Strömming)

Förutom att det i vissa kårer är en nödvändighet att använda sig av de yngre medlemmarna som ledare, ger det ungdomarna möjligheten att utveckla sig själv och sitt ledarskap. Det är också en del av det som scouting innebär, att främja till gott ledarskap. Att lära sig om, samt öva på ledarskap ingår även som en obligatorisk del i explorerscoutprogrammet. Det borde dock alltid finnas tillgång till handledning för ungdomarna. Det är oklart om det i alla kårer finns tillräckligt med vuxenledare för att ge ungdomarna stöd i sina uppdrag som nya ledare.

Hur kårerna definierar vem som är ledare kommer troligtvis alltid vara aningen suddigt, eftersom det också är en individfråga. Vissa personer är mogna nog att ta på sig ett ledaruppdrag tidigare än andra, och då kommer dessa personer högst sannolikt få ta ansvar som ledare redan i ett tidigare skede. Linjedragningen är en fråga som bör funderas över på förbunds nivå eftersom det är förbundet som drar de gemensamma linjerna, men det är en fråga som även är nyttig för scoutkårerna att fundera på och hur de sköter detta i verkligheten.

En annan aspekt till denna fråga är förväntan på explorerscouterna. Finns det en möjlighet för explorerscouterna, och äldre, att fortsätta scoutingen ifall de inte skulle vilja ta på sig en ledarroll? Kan denna förväntan på explorerscouten och äldre, att de bör bli ledare fungera som en drivkraft för ungdomarna att sluta scoutingen? I intervjuerna kommer det upp att explorerscoutåldern är en specifikt delikat ålder för att fortsättningsvis lyckas hålla kvar de unga scouterna. Ofta är det just i denna ålder som många avslutar sitt medlemskap inom kårerna, det bevisar situationen i bland annat

både kår Abborre och Sik. Båda kårerna har svårigheter att påbörja och upprätthålla ett explorerscoutprogram. Delvis på grund av lågt intresse, delvis på grund av att det finns så få explorerscouters.

## 6.2 En insikt i kårerna

I detta delkapitel genomför jag en analys som fokuserar på de allmänna och gemensamma dragen för kårerna som kommer upp i intervjuerna. Till att börja med är det värt att poängtera att alla kårer profilerar sig olika. En del kårer profilerar sig starkt som sjöscoutkårer, någon annan som en vildmarkskår, och en tredje kår har nödvändigtvis inte en stark profil. Profilerings av kåren är något som kan påverka en rekrytering positivt, eftersom det då kan vara lättare för kårerna att nå ut till personer som är intresserade av just den typens verksamhet som kåren håller på med. Samtidigt sällar det även bort personer som inte är intresserade av den typens verksamhet kåren bedriver.

Profilering av en scoutkår går att knyta an till diskussionen kring styrbara egenskap som uppmärksammas av Hager och Brudney (2011). Profilerings av verksamheten och föreningen är en väsentlig del av scoutkårens organisationskultur. Organisationskulturen hör till en av de styrbara egenskaperna som Hager och Brudney (2011) lyfter upp. Genom den kan föreningen påverka rekryteringen av nya medlemmar (Hager & Brudney 2011). Alltså, enligt detta synsätt är profilering en aspekt som scoutkåren själva kan påverka, och till viss del även styra rekryteringen.

Ett annat tema som kommer upp i alla intervjuerna är ansvarsfördelningen mellan ledarna inom scoutkåren. I vissa kårer har den så kallade triomodellen för chefer tagits i bruk, medan andra ännu inte implementerat modellen. Triomodellen innebär ett delat huvudansvar inom kåren, och består av en chefstrio (kårchef, uppdragschef och programchef). Inom de flesta kårer har kårchefen, eller trion, tillsammans med de övriga ledarna börjat fundera kring ansvarsfördelningen i kårerna eftersom många av dem upplever att det endast är några få personer som axlar största delen av ansvaret för verksamheten. Då ansvaret fördelas mellan få personer är risken stor att verksamheten och engagemanget känns överväldigande. Ifall någon upplever ett för stort ansvarskrav kan det hända att personens intresse för verksamheten dör ut. Diskussionen kring

ansvarsfördelning tyder på en implementering av ett HRM-tankesätt i kårerna där den enskilda individen tas i beaktande i allt större utsträckning.

I diskussionen gällande vuxenrekrytering kommer det fram att det inte i någon av kårerna finns en särskild person som ansvarar för rekryteringen. Oftast är det kårchefen tillsammans med de övriga cheferna som bär huvudansvaret för att reflektera över hur kåren borde gå tillväga. Något som kan underlätta eventuella rekryteringssatsningar är att utse en person som koordinerar rekryteringen och som skulle ha en överblick över helheten.

En annan aspekt är att alla kårer har sporadiskt deltagande ledare. De flesta kårer har flera ledare som deltar i verksamheten ibland. Det kan till exempel vara frågan om att de deltar i ett läger, eller något annat enskilt evenemang. Fastän de sporadiskt deltagande ledarna är till stor hjälp då de väl deltar, återstår den stora frågan: hur kunde kårerna gå tillväga för att involvera dessa personer i den veckovisa verksamheten?

Kårchefen för Gös tror att det kunde vara lättare för kårerna att rekrytera vuxna personer för ”punktinsatser” än att få dem medrekryterade för veckoverksamheten. Detta är en intressant iakttagelse av kårchefen, och kan knytas tillbaka till motivationsfaktorer samt tidsbrist, som är ett annat gemensamt upplevt problem hos kårerna. Ifall personer upplever tidsbrist, kan det vara enklare att åta sig ett uppdrag som har en tydlig början, men främst ett tydligt slut. Vad gäller motivationen är det simpelt: en del uppgifter är mer intressanta för vissa och då kan personerna motiveras av att ställa upp som ledare för just det specifika uppdraget eller evenemanget. Därför kan rekrytering för punktinsatser anses enklare. Även kårchefen för Flundra menar att det är enklare att rekrytera för ett specifikt uppdrag, eftersom kåren då kan ge den potentiella nya ledaren en klarare bild över vad uppdraget egentligen innebär och vad som förväntas av hen. Förtydligandet av uppdrag kan ses som ett strukturförtydligande, och kan på så sätt även fungera som en början till en strukturförändring av verksamheten.

Ifall kårerna börjar använda sig av punktinsatsrekrytering, existerar risken att verksamheten skiftar riktning. Enligt Berg och Sandberg (2008, 111) kräver scoutverksamheten ofta ett långvarigt engagemang. Ifall scoutingen allt mer börjar bygga på uppdragsbaserat ledarskap, är det möjligt att verksamheten börjar skifta mot att likna en företagsorganisation. En fråga detta väcker är ifall scoutingen inte är tillräckligt intressant som den är uppbyggd i dagsläget, eftersom kårerna verkar ha svårt att få vuxna

personer att binda sig till verksamheten. Behöver scoutingen genomgå en strukturförändring vad gäller verksamheten, som skulle ta organisationen mot en mer uppdragsbaserad verksamhet?

Ett annat drag jag vill lyfta upp är tidsbrist. Flera kårchefer lyfter upp begreppet tidsbrist och använder det som förklaring till varför vissa saker, som till exempel vuxenrekrytering inte genomförs. Men tidsbrist lyfts även upp av kårcheferna som en av orsakerna till att personer inte vill binda sig till en frivilligverksamhet. I flera av intervjuerna framgår det att kårerna har svårt att arrangera det veckovisa programmet, eftersom det är svårt att hitta individer som vill förbinda sig till att leda möten en gång i veckan. Vad denna tidsbrist beror på är oklart för kårcheferna, men bland annat funderas det kring skolengagemang och ifall ungdomar och vuxna i dagsläget verkligen satsar så pass mycket på andra hobbyer att de inte har tid för scouting. Tidsbrist är något som bland andra både Berg och Sandberg (2008), samt Harju (2003) lyfter upp som en utmaning som frivilligorganisationer bör tackla, eftersom de hävdar att unga och vuxna i dagsläget har svårt att förbinda sig för en längre tid.

Tidsbristen går att knyta an till projekttänket och punktinsatsrekrytering. Ifall kårerna skulle använda sig av ett mer projekttänk, kunde det vara enklare för kårerna att hitta ledare som är villiga att binda sig, då det är frågan om en specifik tid. Det är dock ett tema som bör forskas mera i för att kunna ge några definitiva svar på.

Ett sista drag som jag vill lyfta upp, som är gemensamt för alla intervjuer, är att samtliga kårchefer förhåller sig positivt inställda till en fortsatt framtida verksamhet trots de väldigt olika ledarsituationerna. Det tyder på en positiv attityd överlag gentemot verksamheten, fastän det finns en hel del olösta problem och frågor kring ledarbrist och vuxenrekrytering.

### 6.3 Kårernas ledarsituation

Som lyfts upp redan i inledning utförde FiSSc en kårturné år 2015 där det framgick att många kårer upplevde vuxenrekrytering som något svårt, och att flera kårer även upplevde ledarbrist (Böckelman m.fl. 2016). Paradoxalt nog lyfts ledarbristen upp i intervjuerna som den främsta orsaken till att kårerna inte tar emot nya medlemmar. Här syftas det på nya barnmedlemmar, men i vissa fall även vuxna eftersom existe-

rande ledare upplever en sådan tidsbrist att de inte kan eller har möjlighet att introducera och involvera den nya personen i verksamheten.

Begreppet ledarsituation innebär antalet ledare som aktivt är med och leder kårens verksamhet. Alltså kunde begreppet ledarsituation beskrivas som tillgängliga ledarresurser. Ledarbrist är också starkt kopplat till tillgängliga resurser. En kår med många inskrivna men inaktiva ledare, kan uppleva en väldigt svår ledarbrist ifall personerna inte engagerar sig i kårens verksamhet annat än till pappers.

En av forskningsfrågorna för denna avhandling pro gradu är ”*hur är ledarsituationen i scoutkårer inom FiSSc?*”. Här är det viktigt att nämna att jag inte intervjuat alla scoutkårer inom FiSSc. Cirka 15 procent av den totala populationen av kårchefer har intervjuats. Genom analysering av intervjuerna anser jag att det finns underlag för att göra en indelning av ledarsituationerna inom kårerna i tre kategorier. Den första kategorin är kårer med god ledarsituation. Den andra, motsatta kategorin, är kårer med ledarbrist. Sista kategorin, som placerar sig emellan de två första, är kårer med en ledarsituation som för tillfället är godtagbar men som är ohållbar på sikt.

Det som bör tas i beaktande vid en kategorisering som denna är att alla kårer definierar begreppet ledare olika. Inom vissa kårer fungerar explorerscouterna som fullvärdiga ledare, medan man i en annan kår kanske räknas som ledare först vid 20-års åldern. Eftersom det inte finns en entydig linjedragning som alla kårer inom FiSSc följer i praktiken, innebär det även att det som jag kommer fram till genom denna analys kanske inte stämmer för alla kårer. Istället måste analysen läsas som riktgivande.

Intressant är att det endast är en av nio kårchefer som rakt ut säger att de lider av ledarbrist. De övriga kårcheferna anser sig ha antingen en god, eller tillräckligt bra ledarsituation. Indelningen jag gör är alltså baserad på min tolkning av de reella förhållandena som går att hitta i intervjuerna, och inte på kårchefernas egna utsagor.

### 6.3.1 Kårer med god ledarsituation

Av de totalt nio kårerna som utgör mitt material för denna forskning anser jag att endast tre kan räknas till kategorin ”kårer med god ledarsituation”. Det är aningen alarmrande att endast en tredjedel av kårerna går att klassificera i denna kategori. Resultatet

tyder på att ledarbrist alltså är ett högaktuellt tema som bör diskuteras, och att engagemang gällande vuxenrekrytering bör ställas allt mer i fokus såväl på förbunds nivå som kårnivå. En linjedragning för vad en god ledarsituation är, är flytande, och därför är det omöjligt att hävda att en viss mängd ledare per medlemsantal, till exempel, skulle innebära en god ledarsituation.

De tre kårerna med god ledarsituation är Sik, Braxen och Abborre. De är alla olika i organisationsstrukturen och verksamhetsmässigt. Varför just dessa kårer klassas som kårer med en god ledarsituation baseras på aningen olika grunder. Inom dessa kårer menar två av kårcheferna att de är nöjda med ledarsituationen, men skulle gärna ha flera ledare för att utveckla och ännu mer kunna dela på ansvarsuppgifterna. Den sista av kårcheferna menar att hen just nu är verkligen nöjd med ledarsituationen.

Det som alla kårer har gemensamt är att de är framåtsträvande i sin verksamhet, och både Abborre och Sik är kreativa och flexibla i organiseringen av verksamheten. Till exempel har ledarna använt sig av ett roterande ledarsystem för veckoverksamheten då det inte funnits någon som velat anta ansvaret för en specifik åldersgrupp. Detta innebär alltså att ledarna i tur och ordning drar möten för grupperna, och på så sätt "tvingas" ingen till att ensam leda en hel grupp. I Sik utreds möjligheten kring idén om det som de kallar för "kårmöten". Tanken är alltså att äventyrsscouterna och spejarscouterna en gång i månaden skulle ha ett gemensamt möte som någon av de mer sporadiskt deltagande ledarna skulle leda. Detta skulle underlätta arbetsmängden för den/de som antar sig grupperna.

Båda exemplen visar på ett nytänk, där kårerna försöker avlasta de ledare som har mycket ansvar. Kårerna försöker utarbeta nya sätt att leda möten för att minska riskerna att någon av ledarna ska känna sig överarbetade, och därför vilja sluta scouting. Utöver att kårerna använder sig av innovativt tänk är det även värt att nämna att samtliga kårer som placerar sig inom denna kategori sysslar med ledarrekreation i någon form.

Kår Braxens ledarkår utgörs av unga personer, och de som är vuxenledare enligt scoutprogrammet går att räkna på en hand enligt kårchefen. Explorerscouterna är en ovärderlig ledarresurs för kåren. Ett av scoutingens mål är att fostra till gott ledarskap och genom att redan i tidig ålder ge ansvar åt medlemmarna skapar kåren förutsättningen för personerna att utvecklas och växa i det egna ledarskapet. Kårchefen konstaterar att

de vissa gånger har insett att en viss ungdom har fått ta för mycket ansvar, men att det är sådant som händer. Hen uttrycker det på följande sätt: "learning by doing. Är det inte det som allt går ut på?" (Braxen). Det handlar alltså om att få pröva den egna kunskapen och utvecklas med stöd av en äldre ledare inom kåren, vilket explorer-scouterna har i denna kår. Genom att ge ungdomarna ansvar i ett tidigt skede försäkrar sig kåren också om dess fortsatta existens då de försöker uppmuntra till ledarskap och ansvar. Personer som har fått ta del av ansvaret och fått vara med och utveckla verksamheten är högst troligen mer benägna att även vilja fortsätta.

### 6.3.2 Kårer med ledarbrist

Den motsatta polen till god ledarsituation är kårer som upplever ledarbrist. Kårerna som kategoriseras här behöver inte nödvändigtvis utifrån sett se ut som att de lider av ledarbrist, eftersom det till pappers kan finnas många inskrivna ledare. Den avgörande faktorn för att placeras här blir då den ledarbrist som går att hitta i intervjuerna med kårchefen, samt hur ansvarsfördelningen ser ut i verkligheten.

Inom denna kategori placerar sig tre av de totalt nio kårerna, Gädda, Mört och Gös. Kårchefen för kår Gädda är högst medveten om den ledarbrist som råder inom kåren, och är snabb att erkänna den. Hen säger också att ledarsituationen just nu inte är hållbar. De två övriga kårcheferna säger aldrig uttryckligen att de skulle lida av ledarbrist, men det framgår ganska tydligt ur de motstridiga påståendena som de ger. Det är även aningen oklart om de själva inser den ledarbrist de lider av. Till exempel svarar kårchefen för Gös på frågan om hen är nöjd med ledarsituationen, att ifall det skulle finnas flera ledare så skulle de kunna utöka verksamheten. Samtidigt medger kårchefen att hen är medveten om att ledarna i kåren önskade att de kunde göra mindre insatser, och att de känner sig aningen utarbetade. Ifall en kårchef är medveten om att kårens ledare börjar känna sig utarbetade är det ett allvarligt tecken på ledarbrist. Speciellt om det inte går att genomföra en omstrukturering av ansvarsfördelningen, och på så sätt kringgå en utbrändhet hos ledarna.

I kår Mört är endast fyra ledare verksamma, varav endast en inskriven bor på orten. Kårchefen uttrycker det aldrig som att kåren upplever en ledarbrist, men hen säger att hen inte är nöjd med antalet ledare. Det här är en kår som lider av akut ledarbrist. Att



endast ha en inskriven ledare som bor på orten försvårar genomförandet av programmet. Ifall några snabba förändringar till exempel sker, har kåren svårt att reagera på händelsen då det inte finns resurser för det. Kårchefen upplever att det skulle vara bra att få personer som är intresserad av scouting per se involverade i verksamheten. Personer som till exempel skulle vara intresserade av att gå utbildningar, och utvecklas som scout på ett personligt plan.

Kåren har inte någon ledarrekreation. Kårchefen menar att det knappast finns vare sig tid eller intresse bland ledarna för det. Det är ännu en extra händelse som bör planeras in i kalendern för ledarna, och därför menar hen att det inte känns aktuellt. Ledarrekreation kunde däremot fungera som en sammansvetsning av ledarkåren. De flesta ledarna som involverar sig i kårens verksamhet är föräldrar, som även tenderar att sluta i kåren då det egna barnet/barnen slutar. Här kunde ledarrekreation fungera som ett sätt att få ledarna att engagera sig även efter att det egna barnet slutat, ifall kåren lyckas bygga upp en bra gruppanda bland ledarna. Ledarrekreationen kunde alltså ses som en form av försök till att motivera vuxenledare.

Det som skiljer kårer med en god ledarsituation från kårer med ledarbrist, är bland annat hur kårcheferna talar om problemen den egna kåren har, och även typen av problem. Inom kårerna med ledarbrist finns det bland annat varken tid eller ork för att ”fokusera på att göra något nytt eller nyskapande överhuvudtaget” (Gädda). All energi går åt till att hålla igång den verksamhet som redan finns. Det blir en ond cirkel som är svår att ta sig ur eftersom det skulle krävas en extra satsning av dessa kårer för att få med nya ledare. Kårer med god ledarsituation å andra sidan försöker alla hitta på nya lösningar och tänka kreativt för att lösa problem. De har resurser för detta, till skillnad från kårer med ledarbrist.

### 6.3.3 Kårer med ohållbar ledarsituation på sikt

I denna kategori placerar sig resterande tre kårer, Flundra, Strömning och Röding. Det som är gemensamt för dessa kårer är att alla har tillräckligt med ledare för tillfället. Det avgörande för att bli placerad i denna kategorin är baserat bland annat på risken för utbrändhet bland ledarna inom kårerna.

Den första kåren som placerar sig inom denna kategori är Flundra. Inom Flundra finns det tillräckligt med vuxenledare för att leda scoutkårens verksamhet men samtidigt skulle de gärna ta med nya ledare eftersom de nuvarande ledarna börjar vara trötta, och det finns en risk för utbrändhet. Personerna som fungerar som ledare inom kåren, har gjort det en lång tid. Under studietiden pendlade flera av dem tillbaka till hemorten för att leda veckomöten eftersom det inte fanns ledare som bodde på orten vid det tillfället.

Det som kårchefen lyfter upp är en oro över att återväxten av scouterna går väldigt långsamt. En tid tillbaka hade kåren en stor svacka i vargungegrupperna, då det inte fanns ledarresurser för att dra grupperna. Kåren tog itu med problemet, och en gammal scout rekryterades för att dra just vargungegrupper. Kåren har alltså genomfört vuxenrekrytering. Som kårchefen själv uttrycker det har det varit en ”specifik, selektiv rekrytering” (Flundra) för ett speciellt uppdrag. Rekryteringen skedde via nätverk och riktat sig till gamla scouter. Rekryteringsprocessen för detta uppdrag var alltså en sluten process.

I kår Strömning finns det för tillfället tillräckligt med ledare, men det är ofta samma personer som hamnar ta på sig flera ansvarsuppgifter, och kårchefen uttrycker en önskan om att kunna fördela ansvaret på fler personer. Det som även är ett tydligt tecken på en ohållbar ledarsituation är hur kårchefen talar om de olika uppdragen inom kåren. I dagsläget är det flera ledare som utför uppgifter de inte vill, men måste ta på sig eftersom det inte finns någon annan som kan sköta uppgiften. I längden tror jag inte att det är ett hållbart system. Scouting är trots allt frivillig verksamhet, och för att vilja vara med krävs det även att personerna motiveras av uppgifterna och verksamheten.

Kår Röding har till och med så pass många ledare att de kan starta upp en ny grupp. Men det som får mig att placera kåren i denna kategori, är kårchefens inställning. Hen kan inte ge en uppskattning på hur många medlemmar, ledare eller styrelsemedlemmar kåren har, vilket tyder på ett ointresse gentemot verksamheten. Kåren har visserligen värvat med nya vuxenmedlemmar, men dessa får ingen egentlig introduktion till uppdraget. Kårchefen uttrycker det på följande sätt: ”hoppa i bara och göra det du tycker om och så funderar vi, har vi lite sådär att vi sitter tillsammans och funderar, och planerar så får de nu in det här att det blir scouting av det hela.” (Röding). De nya ledarna kastas alltså in i verksamheten, och får väldigt fria händer att göra det som de anser är

intressant. Huruvida de gemensamma riktlinjerna för scoutprogrammet finns som grund för planeringen av programmet är oklart. Det är inte en inspirerande miljö och handledning verkar heller inte möjlig för en ny ledare, som i värsta (eller bästa) fall inte har någon kunskap om scouting sedan tidigare. Då finns det en risk att personen ganska snabbt tröttnar, ifall verksamheten inte är tillräckligt givande eller stimulerande och fyller de personliga motivationskraven. Röding har alltså en aningen knepig situation. De har tillräckligt med ledare för att bedriva verksamhet, och skulle således kunna placeras inom kategorin med god ledarsituation, men avsaknaden av intresse tyder på ett mindre engagemang bland de vuxna.

## 6.4 Rekrytering av vuxenledare

Vuxenrekrytering är något som väcker blandade känslor hos kårcheferna. En del uttryckte det som en svår grej att ta itu med, medan någon annan ansåg att det är kul att få rikta uppmärksamheten mot en annan åldersgrupp än barnen. Av nio kårer har åtta diskuterat ämnet vuxenrekrytering. Dock har alla inte genomfört det. Att temat diskuteras av så många tyder på aktualiteten, men framhäver även att det existerar en viss problematik vad gäller ledarsituationen inom kårerna.

Då det kommer till vuxenrekrytering, är den absolut främsta rekryteringsformen som genomförts nätverksrekrytering. Kåernas förhållande till förbundet går även att hitta i intervjuerna, och speciellt i delarna kring vuxenrekrytering. En del anser att FiSSc har en väldigt viktig, och rentav självklar roll, då det kommer till vuxenrekrytering. Flera av kårcheferna ser dock inte riktigt vad FiSSc kunde göra för att hjälpa kårerna i vuxenrekryteringen. Det finns en viss delning vad gäller närhet och distans till förbundet. En del är medvetna om den satsning förbundet gör för att försöka engagera kårerna att genomföra vuxenrekrytering, dock är det väldigt få som skulle vända sig till FiSSc som ett första alternativ för att få hjälp med det.

### 6.4.1 Nätverkens påverkan på rekrytering

I forskning kring nätverk menar Granovetter (1973) att det är de så kallade svaga länkarna i det egocentriska nätverket som medför mest nytta för individen då det gäller att få tag i ny information. Men när det gäller rekrytering av volontärarbetskraft har

till exempel Lim (2008) påvisat att det är de starka banden som väger mer. Det är utgående från detta som jag har utarbetat mitt första antagande för forskningen: *Nätverk påverkar en vuxenrekrytering positivt, speciellt starka band är av vikt:*

Det är svårt att motivera någon utomstående, i min ålder att ”Jojo, kom nu med”, och sedan skriv in dig, och sedan bli ledare-ledare. Att det kan vara lätt att få med just på något läger, men sedan blir det inte så mycket mer. (Strömning)

I nästan alla intervjuer med kårcheferna kom betydelsen av nätverk upp. Enligt kårchefen för Strömning är det svårt att motivera personer man inte känner att gå med i verksamheten. Då det är frågan om nära vänner, är chansen stor att personerna har liknande intressen. Därför är det möjligt att ett engagemang inom scouting inte känns lika främmande för en god vän till en scoutledare som det kan göra för någon helt utomstående. I teorikapitlet lyfts de sociala incitamenten upp som en faktor som kan vara en bakomliggande orsak till att starka band fungerar bättre vid rekrytering av volontärer. Inom scouting vågar jag påstå att detta är sant. Flera av kårcheferna lyfter upp den sociala kontakten och alla vänner de har, och har fått, via scouting som ett av de främsta motiverande elementen till det egna engagemanget. För att stöda detta påstående har jag valt att lyfta fram några citat:

Och förstås det är ju jätteroligt att det ju alltid är scoutvänner man är med, dom finns sen över hela Finland de här scoutvännerna. (Gädda)

...nå det är väl det här att få ha roligt tillsammans (Röding)

Alla vänner man har. Vi har en tajt grupp med ledare som har varit med snart 20 år tillsammans, och också gör annat på fritiden tillsammans. Det är nog den största [syftar på vad som motiverar hen]. (Flundra).

Dessa citat visar på en stark gemenskap inom scoutingen, vilket stöder antagandet om sannolikheten att engagera sig i en verksamhet då de sociala incitamenten är högre.

De flesta kårer som utfört någon form av vuxenrekrytering har använt sig av nätverksrekrytering som en av de främsta rekryteringsformerna. Kår Braxen är ett typexempel

där nätverksrekrytering fungerat framom rekrytering av personer utomstående de egna nätverken:

...vi har försökt gå ut till de här som studerar, alltså för man kan studera något ämne här. Någon marknadsföring och något sådant, vi har försökt gå kanske lite ut till dem. Men allas modersmål är finska, så de vill inte riktigt komma till en svenskspråkig scoutkår [A:nä]. Och så har vi lite försökt såhär flick- och pojkväsrekrytera... (Braxen)

Flick- och pojkväsrekrytering är en nätverksrekrytering där man försöker komma åt några av de absolut starkaste banden ur en egocentrisk nätverkssynvinkel. Citatet visar att kåren även försökt vända sig till utomstående personer (ur ett nätverksperspektiv). Dock kommer det senare upp i hens intervju att det inte varit lyckat. Flick- och pojkväsrekryteringen där emot har lyckats. Detta är ett tydligt bevis på att nätverksrekrytering har fungerat bättre än annan form av rekrytering. Dock går det inte att hävda utgående från en persons erfarenhet att det alltid är fallet, men genom läsning av intervjuerna framgår det att de flesta av rekryteringsförsöken som kårerna har gjort är riktad mot de egna nätverken.

Även kårchefen för Röding ser ett mervärde i nätverksrekrytering:

Jag tror det är viktigt att man har, nå, vet lite vem de här människorna är och vet lite vilka det lönar sig att prata med [A: mm]. För nog vet jag en massa folk som jag vet att är onödiga att fråga. För de kommer inte att vara intresserade. Nåja, vet man inte det så måste man ju fråga så många som möjligt, och hoppas att man hittar de här. (Röding)

Här sker en selektiv genomgång av potentiella nya ledare. Det kan alltså vara en fördel för kåren att känna de flesta på orten, speciellt vid användning av nätverksrekrytering. Vid selektiva rekryteringar är det möjligt att kårledarna signalerar om att vara en sluten grupp där endast vissa tas med. I kår Röding erbjuds inte alla vuxna personer samma möjlighet att delta i verksamheten, då endast vissa tillfrågas. En intressant vinkling på detta går att hitta i följande citat:

Och jag tänker att det finns ju en massa fördomar mot scouting och en massa som de, hur ska man säga, bilder, fördomar att scouter bor i tält i skogen och slår knopar. Och om man tar för många vuxna då på samma gång så kan det vara att den här bilden tar över. (Röding)

Kårchefen upplever att det existerar fördomar gentemot scouting bland personer som inte är bekant med verksamheten sedan tidigare. Även kårchefen för Gädde poängterar existensen av fördomar. Det är intressant eftersom detta tyder på att kårcheferna antar att utomstående personer upplever scoutingens, och kårens, natur annorlunda än vad de själva de facto gör. Spänningen mellan de upplevda fördomarna, och de veklga uppfattningarna, kan innebära att rekryteringsförsök utanför det egna nätverket inte skulle lyckas. I sådana situationer väger nätverken extra tungt för att lyckas rekrytera. Här är det dock viktigt att poängtera ut att alla kårchefer inte upplever att det existerar fördomar gentemot scouting.

Intervjuerna tyder på att nätverksrekrytering fungerar, och speciellt nätverksrekrytering via personers starka band. De flesta rekryteringsinsatserna som gjorts av kårerna fokuserar på rekrytering genom nätverk. Dock är det här viktigt att se på ur ett kritiskt perspektiv. Eftersom de flesta av rekryteringsförsöken som lyckats har gjorts via starka band, kan det uppstå en känsla bland kårerna att rekrytering via svaga band inte fungerar. Ifall en kår upplever att en viss rekryteringsstrategi, i detta fall rekrytering via svaga band, inte fungerar kommer de troligtvis lägga allt mindre resurser på den typens rekryteringsstrategi. Här uppstår en självuppfyllande profetia då rekrytering via svaga band inte fungerar och därför lägger kåren allt mindre resurser på det, samtidigt som rekrytering av svaga band sannolikt inte fungerar eftersom kåren inte lägger resurser på det.

#### 6.4.2 Föräldrarekrytering

Ett sätt att rekrytera nya vuxna är genom att rikta rekryteringssatsningarna mot föräldrar. Scoutkårernas stora satsningar på rekryteringen av föräldrar till barn i de yngre åldersgrupperna är något förvånande. Dock är det ett fyndigt sätt att få fler vuxna involverade i verksamheten, samtidigt som föräldern får möjlighet att dela hobby och spendera tid med det egna barnet. Då rekryteringssatsningarna är riktade mot föräldrar

vars barn redan är medlem i kåren är det frågan om nätverksrekrytering, där barnet fungerar som den länkande noden.

En del kårer har tagit i bruk ett kösystem för barn som vill gå med i scoutkåren. De barn vars föräldrar är villiga att ställa upp som ledare får förtur att komma med i gruppen. I denna form av rekrytering finns det en ömsesidighet. Föräldern erbjuder hjälp, gentemot att det egna barnet får delta i scoutingen. Detta skapar ett incitament för föräldrarna att aktivera sig i verksamheten. Ifall detta är grunden till en förälders engagemang är medlemskapet främst motiverat av egennyttiga orsaker, där föräldern möjliggör hobbyn för det egna barnet. Det stöder Harjus (2003, 121–122) uppfattning om att engagemang i frivilligverksamhet idag även måste uppfylla vissa egennyttiga motiv. Det finns dock en negativ sida till detta kösystem. Föräldrar kommer kanske med utan den egentliga motivationen som krävs för att fungera som ledare, men genom att gå med, möjliggörs verksamheten för det egna barnet. Om detta är fallet kan det ha negativa effekter på kvalitén av verksamheten, ifall den dras av till stor del omotiverade ledare. För att möjliggöra en så kvalitativ verksamhet som möjligt antar jag att det krävs att även ledarna är engagerade och intresserade av den typs verksamhet som utförs inom scouting och den specifika kåren.

Föräldrarekrytering kan fungera som en form av nätverksrekrytering, där barnet fungerar som den bindande noden mellan föräldern och kåren. Generellt sätt utgör föräldrar svaga länkar i en ledares nätverk. Alla gånger har personerna kanske inte ens träffats utan det har endast fört exempelvis mejlkonversation. I många kårer rekryterar man inte föräldrar för att gå med som inskrivna medlemmar, men föräldrar används aktivt som extra hjälp där det behövs. I en del kårer utförs det dock aktiva rekryteringsförsök riktade mot föräldrar:

Vi har fått också lite föräldrar in i verksamheten som drar lite möten. Att de senaste åren, den där processen har börjat för redan länge sedan. Vi har jobbat jättelänge för att få med föräldrarna i verksamheten, och nu börjar det bära frukt [A: okej]. Jag tror, nå inte är det 10 år, men som vi har börjat bjuda in dem mer och mer till läger och hajker och sådant. Att nu hade vi då en mamma som varit med varannan vecka. Och en annan mamma som varit med på lite läger och sådant, och nu

på lägret så var hon sådär att hon kan nog komma just på utedagar och just sådant här. Sådär sakta har vi nog också börjat få med föräldrar, vilket är jättetacksamt. Att de har vågat lite ta kontakt med oss, eller bekanta sig. Att vi hade också i våras sådan här, vad ska jag nu säga, scoutkurs för föräldrar. Att vi hade en som berättade just om scouting, och en del som var mer praktisk att hur man gör mat på trangia, så att de också skulle vara lite bekanta, att det inte bara är sådär man droppar barnet och kör iväg. Helt roligt, där var faktiskt föräldrar som var helt intresserade och helt med. (Sik)

Kår Sik har fört en aktiv rekryteringskampanj för att försöka få med föräldrar i verksamheten. Det är en process som tagit länge, men som även varit lönsam. Kåren har fått med några aktiva vuxenledare genom föräldrarekryteringen. Citatet visar på att rekrytering är något som måste få ta tid. Även andra kårchefer har uttryckt behovet av tid för att lyckas med vuxenrekrytering: ”det här är en process som går sakta” (Gös). Först har kåren gjort verksamheten mer synlig för föräldrarna, och stegvis har de sedan lyckats involvera dem. Att stegvis involvera nya ledare i verksamheten borde vara en fördel för både den nya ledaren och kåren, eftersom den nya ledaren då socialiseras in i sin roll som scoutledare och blir bekant med verksamheten.

Citatet ovan av kårchefen för Sik framhäver även en viss problematik. Kårchefen säger ”Att de har vågat lite ta kontakt med oss, eller bekanta sig”. Här kan initiativtagandet gällande rekrytering ifrågasättas. Å ena sidan hävdar kårchefen att de försöker vara så välkomnande som möjligt, men samtidigt verkar det som att det är rekryterna som bör ta kontakt för att bli välkomnade in i verksamheten. Det kan vara svårt som utomstående att placera sig som en gruppmedlem, och faktiskt känna sig välkommen och behövd. Det framgår även tydligt i en intervju med en av de andra kårcheferna, ”Det är ganska stort steg tycker jag att börja från helt noll till helt främmande människor vet du i en ny stad och börja ringa runt och fråga att hej har ni uppdrag åt mej?” (Braxen). Idealsituationen skulle alltså vara att kårerna kontaktar den enskilda potentiella nya ledaren, istället för att vänta på att bli kontaktade. Genom att kåren själv kontaktar potentiella nya ledare träder de samtidigt över gränsdragningen för vi och dem, där den existerande ledargruppen fungerar som vi och utomstående som dem. Ifall scoutkårer skulle anamma ett mer aktivt och välkomnande tillvägagångssätt vid rekrytering,



skulle de även öppna upp verksamheten för alla utomstående på ett helt nytt sätt, som kunde leda till en mer välkomnande scoutkår och att fler ledare deltar i verksamheten.

Något som de allra flesta kårcheferna poängterar är vikten av personlig kontakt för att lyckas med en vuxenrekrytering. Alltså tar de som utför rekryteringen redan kontakt till de personer som de hoppas på att rekrytera. Detta sker ofta innanför ramarna av kårledarnas egna nätverk och kårernas resursmobilisering, och är således en nätverksrekrytering. Huruvida det är en inkluderande rekryteringsstrategi går att ifrågasätta, samtidigt är det en krävande uppgift att genomföra rekrytering utanför det egna nätverket.

Det finns en viss motsättning att involvera föräldrarna i verksamheten, som kårchefen från Abborre lyfter upp:

[...]Sen har det också hela tiden funnits, eller lite så här diskussion framför allt när det gäller föräldrar. Alltså vuxenrekrytering kan man ju göra, men när det gäller föräldrar att det finns kanske, jag vet inte för vi har inte haft så mycket föräldrar på plats, men det upplevs ändå att det kan finnas nackdelar med att ha barnens föräldrar på plats. Det blir en annan dynamik och barnen beter sig annorlunda när föräldrarna är med. De får vara en del i gruppen om där inte är föräldrarna med, men så fort föräldrarna är med så blir det lite annorlunda, och det är inte nödvändigtvis bra för verksamheten... (Abborre)

Problematiken som hen lyfter upp i detta citat är hur närvaro av en förälder kan påverka hela gruppdynamiken. Hen är den enda av kårcheferna som lyfter upp föräldrarekrytering ur en kritisk synvinkel, där hen ifrågasätter föräldrarnas närvaro. Genom en förälders närvaro kan barnets utveckling som gruppmedlem hämmas, eftersom barnet troligtvis ändrar beteendet då föräldern är på plats.

I kår Mört är det främst föräldrar som fungerar som ledare i kåren. Ofta blir föräldern medlem i kåren med då barnet börjar, och när barnet slutar scoutingen brukar det inte dröja länge innan föräldern också avslutar sitt medlemskap. Därför antar jag att den grundläggande motivationsfaktorn för dessa personer är att möjliggöra aktiviteten för

det egna barnet. En fråga som väcks här är hur väl dessa personer (föräldrar) integreras i gemenskapen. Blir de någonsin en del av gemenskapen?

A: [...] hur gör ni sedan då för att välkomna dem?

R9: Nå, kanske inte så bra. Vi har inte något på det sättet ledarevenemang, det skulle man kanske kunna ha, men inte vet jag på det sättet heller om det finns tid eller plats för något sådant. Med tanke på att alla de har barnfamiljer så inte vet jag hur mycket tid de skall ha att sådär. Nå nog skulle man ju kanske kunna gå på bio eller något sådant, någon kväll ut och äta. Något sådant kanske man skulle kunna, men det är nu sedan också en extra grej i deras kalender så. (Mört)

Utdraget ur intervjun med Mörts kårchef visar på att de som ställer upp som ledare inte välkomnas på något speciellt sätt. Det arrangeras heller ingen ledarrekreation. Allt tyder på att ledarna inte har en bra samhörighet som ledargrupp, utan att de främst är med för barnens skull. Genom min undersökning har jag kommit fram till att ledarrekreation påverkar en scoutkårs verksamhet positivt. Ledarrekreation bygger upp en samhörighet bland ledarkåren, och det är något som jag antar påverkar övrig verksamhet positivt. En Positiv/negativ inställning tenderar att genomsyra den verksamhet som man utför.

Alla kårer befinner sig trots allt inte i samma sits som Mört. Till exempel i Röding består största delen av ledarskaran av föräldrar, som har ett eller flera egna barn med i verksamheten, men där arrangeras det ledarrekreation ändå för att bygga upp gruppan. Det är alltså individuellt, från kår till kår, hur ledarsamhörigheten påverkas av att föräldrar, som kommer med för att möjliggöra verksamheten för det egna barnet, fungerar som ledare. I någon kår verkar detta inte påverka ledarsamhörigheten och -andan, medan det i någon annan kår har stor betydelse.

#### 6.4.3 HRM-metoder som verktyg för kårerna

Ledarbristen inom kårerna framhävs redan i avhandlingens inledning, men det är också ett tema som får allt mer synlighet inom scoutingen. Tidigare i analysen kom det upp

att endast tre av nio kårer har en god ledarsituation. För att lösa en situation av ledarbrist kan till exempel HRM-metoder användas som hjälpmedel.

HRM är ett brett ämnesområde och inkluderar allt från rekrytering till belöningsystem (Cuskelly m.fl. 2006). Inom scoutingen har termen rekrytering börjat användas flitigt, och endast en av nio kårer har inte diskuterat temat vuxenrekrytering inom kåren. Det här tyder på att en viss form av professionalisering av verksamheten har skett och att det tagits i bruk HRM-metoder.

Ett tydligt exempel på rationalisering av scoutverksamheten är de organisationsstrukturreformerna som FiSSc har genomgått. Strukturförändringarna visar på ett ibruktagande av HRM-metoder inom förbundet. Under 2000-talet har förbundet genomgått två stora strukturförändringar, som motiverats med att förbundet genom dessa bättre kunnat stöda kårerna. Alla upplever dessvärre inte att bättre stöd för kårerna är vad som åstadkommit genom dessa strukturförändringarna:

[...]Och det jag saknar är ju kanske efter den här senaste koordinatörändringen är att vi gör mer själva igen [A: Okej]. Medan [namn] ännu var koordinatör så hjälpte hen oss med ganska mycket pappersarbeten, och man kunde på ett annat vis fråga hjälp. Nu är det så områdesorienterat. Och det förstår jag, det är precis som i alla andra yrken. Du kan ditt område, du har inte bred kunskap om allting, utan du har mycket kunskap om lite. (Gös)

Kårchefen för scoutkår Gös anser att kåren stod förbundet närmare innan förändringarna i organisationsstrukturen. Områdesorienteringen som hen talar om i citatet ovan stämmer väl ihop med organisationsstrukturen inom förbundet i dagsläget. Figur 5 (på sida 15) åskådliggör organisationens struktur. I den syns det tydligt att det är frågan om en områdesorienterad strukturuppbyggnad. Detta anser jag märkbart visar hur det på förbunds nivå implementerats HRM-metoder i verksamheten. Genom strukturförändringen försöker förbundet skapa en tydligare struktur och välfungerande organisation genom organisering av resurser, och det är bland annat det som är syftet med HRM (Lindmark & Önnevik 2011). Dock är det oklart om omstruktureringen gynnar kårerna som arbetar på gräsrotsnivå. Enligt Gös kårchef har det medfört en negativ effekt, då kårerna inte längre får samma hjälp från förbundet. Hen uttrycker

ändå en förståelse för förändringen, eftersom samma områdesorienterade organisationsstruktur gäller för de flesta arbetsplatser.

Det är intressant att kårchefen i Gös jämför scouting, och än mer specifikt FiSSc, med övriga organisationer och företag i samhället. Skillnaderna är trots allt väldigt stora mellan FiSSc, som baserar sig på frivilligarbetskraft, och företag som utnyttjar betald arbetskraft. Förbundet har visserligen ett visst antal anställda personer, men den största delen av arbete utförs av frivillig arbetskraft. Kårchefens inställning tyder på ett accepterande av en verksamhet som till stor del till strukturen börjar likna ett företag.

Belöningssystem är en annan aspekt av HRM, och inom scouting kan ledarrecreation ses som en form av belöningssystem. I två intervjuer framgick det tyvärr inte ifall kåren ägnar sig åt ledarrecreation eller ej, men av de resterande sju arrangerar fem kårer ledarprogram och rekreation. Cuskelly m.fl. (2006, s. 159) menar att användningen av HRM-metoder i frivilligorganisationer är ett sätt för organisationen att minska antalet personer som avslutar sitt medlemskap. Ledarrecreation inom scouting kan anses ha just denna funktion. Genom att se till att existerande ledare mår bra, och fokusera på att de har givande uppgifter, minskar risken för att personerna vill sluta:

Jo. Vi har försökt sätta i system nu att vi gör bara för ledarna en gång om året att vi gör något mera planeringsevenemang, och sedan i samband med det gör något kiva. Att nu om ett par veckor så ska vi först planera, och om vi får det bokad så kanske skjuta pilbåge, så det lät lite roligt. Men nog har vi också sådär understöd och i år varit och dyka. Och det var jätteroligt. Vi har en ledare som har dykt någon gång i tiderna och kom på att hej det skulle man ju kunna göra. När det är i en bassäng med tuber så behöver man inte ha några desto mera utbildningar[....] Jag blev jo jätteinspirerad. (Abborre)

Citatet ovan är av kårchefen för Abborre. Kåren har implementerat ledarrecreation i kårverksamheten. Detta tyder på att kåren valt att investera både tid och energi för att se till att ledarna får genomföra aktiviteter där barnen inte är i fokus, trots att en vanlig aspekt som kommer upp i intervjuerna överlag är en upplevd tidsbrist. Genom att inspirera ledarna föds även en motivation för verksamheten, vilket sista meningen i citatet indikerar, ”jag blev jätteinspirerad” (Abborre). Det visar att ledarrecreationen

uppfyller en funktion. För kårchefen väcker aktiviteten ett intresse för verksamheten, vilket Harju (2003, 151) hävdar att vara ett av de grundläggande kraven för att en person ska involvera sig i en frivilligverksamhet.

Ur citatet kommer det även fram att kåren har ansökt och fått understöd för att arrangera ledarverksamhet. Det antyder på betydelsen och värdet av organisering av ledarrekreation, eftersom även andra instanser uppmuntrar till det. Det blir alltså allt viktigare att ta ledarnas välmående i beaktande, inte bara sett ur ett scoutkårsperspektiv, utan även andra instanser lägger vikt vid de vuxnas välmående. Understödet för ledarverksamheten fungerar som ett tydligt tecken på det.

Ledarrekreation lyfts upp som "...jättegivande just också att känna att man får en sådan belöning också." (Strömning). Det är alltså inte ett sätt att rekrytera nya ledare, utan främst för att behålla existerande ledare som det är viktigt för kårerna att genomföra ledarrekreation. Något värt att notera är att alla kårer med en god ledarsituation ägnar sig åt ledarrekreation i någon form. Detta tolkar jag som ett tecken på att välmående ledare som får ta del av egen ledarverksamhet även inverkar på kårens övergripande välmående positivt. En omvänd kausalitet är också möjlig, där kårer med välmående ledare är mer benägna att ordna ledarrekreation. Därför är det viktigt för kårerna att överväga vilken nytta ledarevenemang kan ha. Ifall en kår inte bedriver någon form av ledarrekreation, anser jag att de bör se över verksamheten och fundera på hur de kunde få in ledarprogram och rekreation.

## 6. 5 Analys av workshop

Efter nio intervjuer med kårchefer ansåg jag mig ha uppnått en mättnadspunkt i mitt material. Den teoretiska mättnaden stärktes då jag observerade en workshop arrangerad av FS med temat vuxenrekrytering. I workshopen deltog personer från olika förbund och scoutkårer runtom från Finland, både finsk- och svenskspråkiga. Under workshopen kom samma teman upp som kom upp under intervjuerna med kårcheferna. Det tyder på att tematiseringen jag har gjort i denna avhandling även förekommer på ett större plan än endast på det svenskspråkiga scoutfältet i Finland. De förekommer även på det nationella scoutfältet.

Diskussionen gällande vuxenrekrytering fokuserade även här på rekrytering av gamla scouter samt föräldrar. Överlag verkar vuxenrekrytering av ”utomstående”, alltså personer som inte har en egen anknytning till scouting, relativt främmande. Det är intressant eftersom det kan tyda på väl sammansvetsade ledargrupper inom kårerna, fastän kårcheferna hävdar att de försöker vara så inbjudande som möjligt. Det här temat kom även upp i intervjuerna med kårcheferna från de olika scoutkåren inom FiSSc.

Ledarvård och rekreation kom upp som en aspekt på hur kårerna kan arbeta för att motverka att vuxenledare avslutar medlemskapet i kåren. Denna observation från workshopen stärker det jag kommit fram till i föregående kapitel om HRM-metoder, där jag framhäver vikten av ledarrekreation.

I nästa kapitel följer en sammanfattande diskussion för denna undersökning.

## 7. Sammanfattande diskussion

I denna forskning ställer jag tre forskningsfrågor samt två antaganden. Detta kapitel byggs upp så att jag systematiskt svarar på, och går igenom forskningsfrågorna och sedan antagandena i tur och ordning. Den tredje forskningsfrågan, gällande åtgärdsförslag, behandlar jag som ett eget underkapitel eftersom frågan sannolikt är av extra intresse för möjliga intressenter från FiSSc som kommer att läsa texten.

Den första forskningsfrågan lyder *Hur är ledarsituationen i scoutkårer inom FiSSc*. Det som är intressant är hur vissa kårchefer verkar blinda för den egna ledarsituationen, alternativt inte vill medge den egna situationen inom kåren. Åtta av nio kårchefer ansåg att kåren har åtminstone en okej ledarsituation. Alla nio kårer har verksamhet, men ingen av kårerna har program för alla åldersgrupper. Det beror på att det antingen inte finns intresse, eller så finns det inte tillräckligt många ledare för verkställandet av verksamheten. Att endast tre av nio kårer kan anses ha en god ledarsituation är oroväckande. De flesta kårerna klarar av att genomföra den egna verksamheten för tillfället, och många av kårcheferna menar att de har tillräckligt med ledare tillsvidare. De allra flesta av de intervjuade är även relativt nöjda med ledarsituationen i den egna kåren. Även fast de flesta av kårcheferna känner sig nöjda över ledarsituationen i den egna kåren, poängteras det i de flesta intervjuerna att flera av ledarna känner en utmattning och en

allmän upplevd tidsbrist. Därför är det många personer som inte vill förbinda sig till veckoverksamheten.

Harju (2003) hävdar att tidsbrist är en av de två främsta orsakerna till att personer inte involverar sig i frivilligverksamhet. Min forskning stöder detta argument till viss del. I intervjuerna framstår tidsbristen hos ledarna som den främsta orsaken till att kårerna inte genomför, eller har genomfört vuxenrekrytering. Här är det dock frågan om de som redan är involverade som upplever tidsbrist, inte de potentiella nya ledarna. Därför kan jag inte hävda att tidsbrist är en av de största orsakerna till att nya personer inte går med i en frivilligverksamhet, eftersom detta inte har varit min målgrupp för undersökningen. Jag kan spekulera om orsakerna baserat på intervjuerna, men för att kunna svara på frågan bör vidare forskning som fokuserar på de allmänna orsakerna till att personer inte engagerar sig i frivilligverksamhet utföras.

Ledarsituationen för de kårer som jag har intervjuat är varierande. En tredjedel av kårerna, som fungerar som material för denna avhandling, har jag baserat på de reella förhållandena som framgår ur intervjuerna kategoriserat som kårer med en god ledarsituation. En tredjedel kategoriseras som kårer med ledarbrist, och den sista tredjedelen som kårer med en tillfredsställande ledarsituation men som är ohållbar på sikt.

Oberoende av vilken kategori kårerna har placerat sig inom, har jag hittat en positiv aspekt som kommer upp i samtliga intervjuer. Alla kårchefer förhåller sig positivt inställda till framtida verksamhet. Detta tyder på en vilja att fortsätta arbeta för, och med verksamheten. En del kårer har identifierat problemet gällande ledarbrist, och vissa har till och med börjat åtgärda problemet genom att pröva på nya sätt att rekrytera nya vuxna.

Den andra forskningsfrågan för avhandlingen är *hur går scoutkårer till väga för att rekrytera nya vuxenmedlemmar?* Inom de nio kårerna används det förvånansvärt många olika tillvägagångssätt för att rekrytera nya vuxenmedlemmar. Det vanligaste är dock att rikta sin rekryteringskampanj till föräldrar och gamla scouter. De flesta kårer poängterar även vikten av en personlig kontakt vid rekryteringstillfället. De hävdar att det är svårare för en person att tacka nej ifall hen tillfrågas av någon personligen. Kårerna använder sig till största del av nätverksrekrytering, vilket anknyter till mitt första antagande: *nätverk påverkar en vuxenrekrytering positivt, speciellt starka band är av vikt*. Detta antagande stöds av min undersökning. Bland annat Lim (2008) påstår

att sociala nätverk fungerar som en viktig rekryteringskanal för frivilligorganisationer, och att det även är de starka banden som utgör den största potentialen i att lyckas rekrytera någon. Nätverksrekrytering har visat sig vara den absolut mest använda, och lyckade rekryteringsform bland de intervjuade kårerna. Det här visar på vikten av nätverken vid rekrytering. Nätverken spelar alltså en stor roll i vuxenrekryteringen, och min undersökning stöder således det första antagandet. Många kårer har även utnyttjat de sociala kontakterna kårledarna har genom att skicka den person som anses ha den starkaste länken till en potentiell ny vuxenmedlem för att försöka värva med personen. Det visar på att kåren försöker hitta den ledare som har de starkaste banden till personen, för att utföra rekryteringen. Alltså stöder det antagandet också vad gäller vikten av starka band.

Fastän nätverksrekrytering är den mest använda formen av, och det mest framgångsrika rekryteringssättet i dagsläget, är det ändå viktigt att fundera ifall detta är det lämpligaste tillvägagångssättet i alla lägen. Eftersom kårerna till största del genomför nätverksrekrytering blir rekryteringen en relativt sluten process, där ledarna oftast bara når ut till de egna bekanta. Att nå utanför det egna nätverket kan vara svårt. Ett sätt att gå tillväga kunde vara att använda sig av sociala medier i en större utsträckning. På till exempel Facebook och Instagram går det att skapa kampanjer som riktar sig till de personer som plattformarna genom algoritmer räknar ut att är troligast att klicka på din kampanj, eller personer som gillar någon viss typs aktivitet som kunde korrelera med scouting. På det här sättet kunde kåren nå vuxna personer utanför de egna nätverken. Den negativa aspekten till detta förslag är dock att det är en rekryteringskampanj som kostar, och alla scoutkårer har inte den ekonomiska möjligheten att betala för en rekryteringskampanj. Det är också ett rekryteringssätt som endast når de som är tillgängliga på sociala medier.

Engdahl och Larsson (2006, 154) framhäver resursmobilisering genom nätverk. Nätverk kan alltså ses som ett system genom vilket man organiserar resurserna, i detta fall potentiella nya ledare. Precis detta gör de flesta kårer då de använder sig av nätverksrekrytering. Kåren mobiliserar de egna sociala kontakterna för att sedan vid rätt tillfälle nå ut med förfrågan ifall personen vill bli medlem i kåren.

Antagande två för avhandlingen är: *personers engagemang inom scouting grundar sig i dagsläget främst på egennyttiga orsaker*. Flera ledare lyfte upp altruistiska orsaker



till det egna engagemanget, men det är alltid i kombination med någon form av egenlyttiga orsaker. Exempel på dessa egenlyttiga orsaker är den sociala gemenskapen man fått via scoutingen och hur det fyller en funktion för det sociala behovet. En annan egenlyttig orsak som kom upp var att utveckla sig själv och de egna kunskaperna, samt den enkla orsaken att ha roligt. Därför påstår jag att antagande två gällande personers engagemang i scouting stämmer. Detta resultat stämmer även ihop med både bland annat Shields (2009) och Harjus (2003) påståenden om att personer idag främst bör motiveras av något annat än altruistiska orsaker för att engagera sig i en viss verksamhet. Det som dock bör uppmärksammas gällande motivationen hos scoutledare är att det ofta också ligger altruistiska orsaker bakom det egna engagemanget. Troligtvis innebär det att samma person inte skulle ansluta sig till en annan förening, eftersom hen ser ett mervärde i det som scouting är och vill vara med och arbeta för det, samt föra verksamheten vidare.

## 7.1 Åtgärdsförslag för ledarbrist

I detta kapitel lyfter jag upp möjliga åtgärder för den existerande ledarbristen inom scoutkåren. Jag har utformat åtgärdsförslag som alla baserar sig på undersökningen i denna avhandling, dock kan jag inte garantera att dessa fungerar. Förhoppningsvis kunde de ändå bidra till diskussion och åtgärdsförsök inom kåren och förbundet.

Motivationsfaktorer är ett område som påverkar huruvida en person väljer att engagera sig i en viss verksamhet eller ej. Detta påstående stöds både av min undersökning och tidigare forskning. Ett förslag för hur man kunde försöka åtgärda ledarbristen är att utveckla en modell som kårer kan använda då de funderar över motivationsfaktorer. Hur kan kåren urskilja vad som är viktigt för en person, och hur kan kåren uppnå dessa önskemål? Bland annat genom att erbjuda skräddarsydda ”paket” kunde kåren attrahera flera vuxna att gå med i scoutingen. På så sätt ser man till att även den enskilde vuxenledarens behov tillfredsställs. Hur en modell för motivationsfaktorer skulle se ut, och vad den skulle innehålla kan jag dock inte spekulera om i detta skede, utan skulle behöva undersöka temat mer.

Någon av kårcheferna lyfte upp att hen anser att det är lättare att rekrytera för ett visst uppdrag än att ha en öppen rekrytering. Om detta går att extrapolera på övriga kårer så

skulle man kunna rekrytera till enskilda uppdrag i högre grad. Genom att rekrytera för ett specifikt ändamål kan varje individ själv se hur ledarrollen passar ihop med det hen söker efter, och kan på så sätt även själv avgöra ifall uppdraget uppfyller de egna motivationsfaktorerna. Kåren skulle alltså inte behöva fundera över motivationsaspekter, eftersom den enskilde individen redan i rekryteringsskedet själv får möjligheten att avgöra ifall uppdraget motiverar eller ej.

Ifall kårerna skulle övergå till att genomföra mer uppdragsspecifik rekrytering finns det dock en risk att gå miste om personer som kanske inte vet vad de vill göra, eller helt enkelt personer som inte är bekanta med verksamheten sedan tidigare. Om en person till exempel inte är bekant med scoutterminologin kan det vara att personen inte söker sig till scoutuppdrag på grund av att hen inte förstår innebörden av de olika uppdragen, om det skulle finnas en lång lista med uppdrag. Ifall personen skulle bli medfrågad av en ledare från kåren får hen möjlighet att diskutera vad de olika begreppen och uppdragen innebär, och hur verksamheten ser ut i praktiken. För att locka med ”utomstående” personer kan det alltså mycket väl vara att en uppdragsspecifik rekryteringsstrategi inte skulle fungera. Här måste kårerna överväga vilket alternativ som är bättre.

Att göra vuxenrekrytering mer uppdragsspecifik tar mig in på mitt andra åtgärdsförslag. Eftersom tidsbrist upplevdes som en stor orsak till att personer inte engagerar sig i veckoverksamheten kunde det vara nyttigt för scoutkåren, men även för FiSSc, att fundera på ifall verksamheten borde röra sig mot en riktning där det inte krävs ett flerårigt engagemang, som bland annat Berg och Sandberg (2008, s. 111) hävdar att scouting kräver. Istället kunde man ställa upp för punktinsatser, vilket går hand i hand med en uppdragsspecifik rekrytering. Detta kan dock ändra på verksamhetens karaktär, ifall ett långsiktigt perspektiv på verksamheten förloras.

Inom arbetsvärlden börjar det bli allt vanligare med snuttjobb, kunde detta vara något för ledarverksamheten inom scoutingen att ta efter? Eller tar det scoutingen i en oönskad riktning? De är några frågor som bör tas i beaktande, men ett av mina åtgärdsförslag är att åtminstone framhäva möjligheten för punktinsatser tydligare. Det är fullt möjligt i dagsläget att gå med i scouten och endast vara med till exempel ett år ifall man vill. FiSSc använder sig redan av uppdragsspecifik rekrytering för poster inom

förbundet, men scoutkårerna kunde se över möjligheten att mer synligt erbjuda alternativet att endast komma med för till exempel ett projekt.

## Litteraturförteckning

- Ahrne, Göran (1994a) Organisering av det civila samhället. *Sociologisk forskning*, 2, 38-44.
- Ahrne, Göran (1994b) The organized transformation of action into process. i Ahrne, Göran *Social Organizations - Interaction inside, outside and between organizations* (50-70). London -Thousand Oaks- New Delhi: SAGE Publications.
- Ahrne, Göran; Eriksson-Zetterquist, Ulla (2017) Intervjuer. i Ahrne, Göran; Svensson, Peter (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (34-54). Stockholm: Liber.
- Ahrne, Göran; Svensson, Peter (2017) *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.
- Akintola, Olagoke (2011) What motivates people to volunteer? The case of volunteer AIDS caregivers in faith-based organizations in KwaZulu-Natal, South Africa. *Health Policy and Planning*, 26, 53-62.
- Allvin, Michael; Aronsson, Gunnar; Hagström, Tom; Johansson, Gunn; Lundberg, Ulf; Skärstrand, Eva (1998) Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser - Delstudie 1. *arbete och hälsa vetenskaplig skriftserie*, 21.
- Alvesson, Mats (2009) *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.
- Berg, Karoline; Sandberg, Siv (2008) *Vem älskar ett förbund? - En utredning om relationerna mellan lokal, regional och central nivå i nio finlandssvenska organisationer*. Åbo: Åbo Akademi.
- Berggren, Leif (2000) "Jamen pappa, du är ju löpare" - Om den villkorade fritiden som tummelplats för växande. i Berggren, Leif (Red.), *Fritidskulturer* (33-70). Lund: Studentlitteratur.
- Boglund, Andreas; Eliaeson, Sven; Månson, Per (2014) Max Weber 1864-1920. i Boglund, Andreas; Eliaeson, Sven; Månson, Per *Kapital, rationalitet och social sammanhållning* (139-236). Lund: Studentlitteratur .
- Bratton, John; Gold, Jeff (2017) *Human Resource Management - Theory and Practice*. London: Palgrave.
- Braun, Virginia; Clarke, Victoria (2006) Using thematic analysis in psychology . *Qualitative Research in Psychology*, 77-101.
- Brewis, Georgina; Hill, Matthew; Stevens, Daniel (2010) *Valuing Volunteer Management Skills*. London: Institute for Volunteering Research. Bryman, Alan (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Böckelman, Camilla; Gunst, Joakim; Toivonen, Sandra; Wassholm, Hanna (2016) *Kårturnén 2015*. Finlands Svenska Scouter rf.

- Clary, E. Gil; Snyder, Mark; Ridge, Robert (1992) Volunteers' Motivations: A Functional Strategy for the Recruitment, Placement, and Retention of Volunteers. *Nonprofit Management & Leadership*, 2(4), 333-350.
- Collins English Dictionary. (u.d.) *not-for-profit organization*. Hämtat från <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/not-for-profit-organization> den 06.06.2019
- Cuskelly, Graham; Taylor, Tracy; Hoyer, Russell; Darcy, Simon (2006) Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, 9, 141-163.
- Dalen, Monica (2007) *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups Utbildning.
- Ekström, Mats (1995) De frivilliga organisationernas sociala och kulturella innebörder. I Amnå, Erik (Red.), *Medmänsklighet att hyra* (173-217). Örebro: Libris.
- Engdahl, Oskar; Larsson, Bengt (2006) *Sociologiska perspektivet - grundläggande begrepp och teorier*. Lund: Studentlitteratur.
- Etzioni, Amitai (1972) *Moderna organisationer*. Stockholm: Aldus/Bonniers.
- Finlands Scouter (u.d.a) databas.
- Finlands Scouter (u.d.b) *Scoutfostran*. Hämtat från <https://partio-ohjelma.fi/sv/scoutfostran/> den 07.06.2019
- Finlands Svenska Scouter rf. (u.d.a) *Historia*. Hämtat från <https://www.scout.fi/fissc/scoutfakta/historia/> den 07.06.2019
- Finlands Svenska Scouter rf. (u.d.b) *Kårstödsmodellen*. Hämtat från Partio Scout: <https://www.scout.fi/for-karen/karstod/karstodsmodellen/> den 08.05.2019
- Finlands Svenska Scouter rf. (u.d.c) *Suomen partiolaiset - Finlands Scouter ry*. Hämtat från <https://www.scout.fi/fissc/om-oss/suomen-partiolaiset-finlands-scouters-ry/> den 08.05.2019
- Finlands Svenska Scouter rf. (u.d.d) *En hobby för vuxna*. Hämtat från Partio - Scout: <https://www.scout.fi/valkommen-med/en-hobby-for-vuxna/> 09.11.2019
- Finlands Svenska Scouter rf. (u.d.e) *Värdegrund*. Hämtat från Partio Scout: <https://www.scout.fi/fissc/scoutfakta/vardegrund/> den 09.11.2019
- Finlands Svenska Scouter rf (u.d.f) Organisationen. Hämtat från <https://www.scout.fi/fissc/om-oss/organisationen/> den 09.11.2019
- Finlands Svenska Scouter. (u.d.g) Förslag på nytt scoutlöfte. Internt material
- Finlands Svenska Scouter (2019) Organisationskarta. Internt material
- Finlex. (1989/503) Föreningslag. Hämtat den 25.06.2019
- Forslund, Magnus (2013) *Organisering och ledning*. Malmö: Liber.

- Giddens, Anthony (1995) Elämää jälkitraditionaalisessa yhteiskunnassa. I Beck, Ulrich; Giddens Anthony; Lash, Scott (Red.), *Nykyajan jäljillä* (83-152). Tampere: Vastapaino.
- Granovetter, Mark S. (1973) The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gustafson, Bengt (1968) *Vi ledare - SCOUT*. Stockholm: Scoutförlaget.
- Göransson, Bengt (2005) Ett nästintill odefinierbart forskningsområde. i E. Amnå (Red.), *Civilsamhället - Några forskningsfrågor* (37-44). Södertälje: Riksbankens jubileumsfond & Gidlunds förlag.
- Hager, Mark A; Brudney, Jeffery L. (2011) Problems Recruiting Volunteers - Nature versus Nurture. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(2), 137- 157.
- Hanifi, Riitta (2019) Vapaa-aika muutoksessa – tekniikka on hämärtänyt arjen ja leikin rajaa. Helsingfors: Statistikcentralen.
- Harding, Tobias (2012) *Framtidens civilsamhälle - underlagsrapport 3 till framtidskommisionen*. Stockholm: Regeringskansliet, Statsrådsberedningen.
- Harju, Aaro (2003) *Yhteisellä asialla - kansalaistoiminta ja sen haasteet*. Helsingfors: Kansanvalistusseura.
- Hjerm, Mikael; Lindgren, Simon; Nilsson, Marco (2015) *Introduction till samhällsvetenskaplig analys*. Malmö: Gleerups Utbildning.
- Kvale, Steinar; Brinkmann, Svend (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, Staffan (2011) *Kvalitativ analys - exemplet fenomenografi*. Linköping: Studentlitteratur.
- Liikkanen, Mirja (2004) Vapaa-aika - työn vastakohta, harrastuksia vai vapautta? Helsingfors: Statistikcentralen Finland. Hämtat den 11.06.2004
- Lim, Chaeyoon (2008) Social Networks and Political Participation: How Do Networks Matter? *Social Forces* , 87(2), 961-982.
- Lindmark, Anders; Örnevik, Thomas (2011) Bakgrunden till dagens HRM-begrepp. I Lindmark, Anders; Örnevik, Thomas *Human Resource Management - Organisationen hjärta* (9-19). Lund: Studentlitteratur.
- Londen, Magnus (2010) *Över daggstänkta berg - Finlandssvensk scouting 1910-2010*. Finland: Finlands Svenska Scouter rf och Söderströms förlag.
- Papakostas, Apostolis (2003) *Mer organisation med färre människor och många organisationer med få frågor - en essä om politiska partier och frivilliga organisationer*. Stockholm: Score (Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor).
- Papakostas, Apostolis (2011) The rationalization of civil society. *Current Sociology*, 59(1), 5-23.

- Partio - Scout. (2019) *Strategi och verksamhet*. Hämtat från <https://www.scout.fi/wp-content/uploads/2019/03/Scoutingens-strategi-2019-2020.pdf> den 14.05.2019
- Partio - Scout. (u.d.a) *Löfte och ideal*. Hämtat från <https://partio-ohjelma.fi/sv/scoutfostran/lofte-och-ideal/> den 18.06.2019
- Partio - Scout. (u.d.b) *Mitä partio on?* Hämtat från Partio - Scout: <https://www.partio.fi/tule-mukaan/mita-partio-on/> den 06.06.2019
- Partio - Scout. (u.d.c) *Målen för fostran*. Hämtat från <https://partio-ohjelma.fi/sv/scoutfostran/malen-for-fostran/> den 18.06.2019
- Partio - Scout. (u.d.d) *Scoutmetoden*. Hämtat från <https://partio-ohjelma.fi/sv/scoutfostran/scoutmetoden/> den 18.06.2019
- Partio - Scout. (u.d.e) *Som frivillig i scouterna*. Hämtat från Partio - Scout: [https://www.scout.fi/wp-content/uploads/2018/05/partio\\_vapaaehtoistenroolit\\_297x210\\_042015\\_vs4.pdf](https://www.scout.fi/wp-content/uploads/2018/05/partio_vapaaehtoistenroolit_297x210_042015_vs4.pdf) den 18.06.2019
- Passy, Florence; Giugni, Marco (2001) Social Networks and Individual Perceptions: Explaining Differential Participation in Social Movements. *Sociological Forum*, 16(1), 123-153.
- Ritchie, Jane; Lewis, Jane; Elam, Gillian (2003) Designing and Selecting Samples. i J. Ritchie, & J. Lewis (Red.), *Qualitative Research Practice - A Guide for Social Science Students and Researchers* (77-108). London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications .
- Schlesinger, T.; Klenk, C.; Nagel, S. (2015) How do sport clubs recruit volunteers? Analyzing and developing a typology of decision-making processes on recruiting volunteers in sport clubs. *Sport Management Review*, 18, 193-206.
- Scouterna. (u.d.) Rekrytera vuxna. Sverige. Hämtat från [https://issuu.com/scouterna/docs/steg\\_3\\_rekrytera\\_vuxna](https://issuu.com/scouterna/docs/steg_3_rekrytera_vuxna) den 19.06.2019
- Scouts. (u.d.a) *National Scout Organizations*. Hämtat från <https://www.scout.org/worldwide> 07.06.2019
- Scouts. (u.d.b) *The Story of Scouting*. Hämtat från <https://www.scout.org/scout-history> den 07.06.2019
- Scouts. (u.d.c) *What we do*. Hämtat från Scouts: <https://www.scout.org/what-we-do> den 06.06.2019
- Shields, Peggy O. (2009) Young Adult Volunteers: Recruitment Appeals and Other Marketing Considerations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(2), 139-159.
- Snow, David A.; Zurcher, Jr. Louis; Ekland-Olson, Sheldon (1980) Social Networks and Social Movements: A Microstructural Approach to Differential Recruitment. *American Sociological Review*, 45(5), 787-801.
- Statistikcentralen. (2004). *Mitä vapaa-aika on?* Helsingfors: Statistikcentralen.

- Studer, Sibylle (2015) Volunteer Management: Responding to the Uniqueness of Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 611-714.
- Studer, Sibylle; von Schnurbein, Georg (2012) Organizational Factors Affecting Volunteers: A Literature Review on Volunteer Coordination. *International Society for Third-Sector Research*, 24, 403-440.
- WAGGGS (u.d.) *About Us*. Hämtat från <https://www.wagggs.org/en/about-us/> den 07.06.2019
- Wilson, Fiona (2000) Organisationskultur och organisationskontroll. i *Organisation, arbete och ledning - en kritisk introduktion* (107-123). Malmö: Liber.
- Vogel, Joachim; Amnå, Erik; Munck, Ingrid; Häll, Lars (2003) Föreningslivet i Sverige: Välfärd, socialt kapital och demokratiskola. *Sociologisk forskning*, 2, 53-89.
- Wymer, Jr. Walter; Starnes, Becky (2001) Conceptual Foundations and Practical Guidelines for Recruiting Volunteers to Serve in Local Nonprofit Organizations: Part 1. *Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations*, 63-96.



## Bilaga 1: Intervjuguide

### INTERVJUFORMULÄR

Bakgrundsinfo jag ger respondenterna före intervjun (ungefär): Jag skulle vilja diskutera rekrytering av nya vuxenmedlemmar i er kår. Jag sitter själv med i FiSSc som ansvarig uppdragscoach, men hoppas att detta inte ska påverka hur du väljer att svara på frågorna. Jag skriver min magisteravhandling i sociologi vid Åbo Akademi, och är intresserad av att få veta hur vuxenrekryteringen går till. Jag utför alltså denna intervju endast i egenskap av studerande och inte i direkt samarbete med FiSSc. Jag kommer att spela in intervjun, men det är bara jag som kommer att lyssna på och transkribera materialet, som kommer att förstöras då avhandlingen är färdig. Allt som kommer upp i denna intervju behandlar jag konfidentiellt och resultatet kommer presenteras anonymt (om inte annat koms överens om), vilket innebär att du inte kommer att kunna identifieras. Har du några frågor före vi börjar?

1. Vad heter du (hur gammal är du)?
2. Vad har du för utbildning/studerar du?
3. Vilken kår är du kårchef för, och hur länge har du haft denna roll?
4. Har du haft några andra uppdrag inom kåren, eller FiSSc?
5. Hur har du själv blivit scout?
6. Hur många medlemmar har er kår, och hur många av dessa är ledaren?
7. Hur gammal är kåren?
8. Hurdan är situationen i er kår just nu gällande vuxna medlemmar, alltså ledarna?  
Som vuxen ledare räknas enligt scoutprogrammet personer från åldern 23 år och uppåt.
9. Har ni tillräckligt med ledare i er kår för att bedriva verksamhet?
10. Är du nöjd med antalet ledare ni har i kåren just nu?

#### IFALL NEJ

- a. Till vilka typers uppdrag är det svårt att få ledare? Och vad tror du det beror på?
11. Anser du att vissa uppdrag är lättare att rekrytera till än andra? Och vad tror du detta beror på?
12. Är du orolig för din kår och hur ni ska klara av att genomföra er verksamhet?

13. Har ni gjort någon satsning på att rekrytera nya vuxenmedlemmar?

**IFALL JA**

- a. när var den senaste gången ni gjorde detta?
- b. hur gick ni tillväga?
- c. Vad för medel använde ni er av vid rekryteringen?
- d. Lyckades ni få med någon ny medlem?

**e. IFALL NEJ**

- f. Varför inte?

14. Känner du att ni har den kunskapen ni behöver för att kunna rekrytera nya medlemmar?

15. Vad anser du behövs för att klara av att rekrytera?

16. Tycker du att ni får tillräckligt med material och hjälp av FiSSc för att klara av att rekrytera nya medlemmar?

**IFALL NEJ**

- a. Vad är det du saknar, eller skulle villa ha mera hjälp med?

17. Tror du det skulle vara lättare att rekrytera någon som redan har lite kunskap om scouting? T.ex. genom vänner eller bekanta som är scouter

18. Vad motiverar dig att vara med i scouten?

19. Varför tror du att personer inte skulle gå med i scouten?

20. Vad motiverar personer för att gå med i scouten i er region?

21. Tror du att er kår har någon speciell profil som påverkar rekryteringen positivt?

Med profil menar jag t.ex. rykte eller typen av aktiviteter ni håller på med.

22. Förbereder ni era egna ledare/ger ni dem någon form av genomgång/utbildning i hur man rekryterar nya vuxenmedlemmar?

23. Vem är det som sköter om rekryteringen av nya vuxna i er kår?

24. Har ni lyckats med att rekrytera nya vuxen ledare till kåren?

25. Hur gick rekryteringsprocessen till?

26. Vad har ni gjort för att välkomna den nya ledaren/de nya ledarna till kåren?